

## Soziologische Aspekte beim Vergleich des betrieblichen Vorschlagswesen in der USA und in der Bundesrepublik Deutschland

Altmann, Norbert

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Altmann, N. (1970). Soziologische Aspekte beim Vergleich des betrieblichen Vorschlagswesen in der USA und in der Bundesrepublik Deutschland. In K. Scholz, & N. Altmann (Hrsg.), *Vorschläge zum betrieblichen Vorschlagswesen: Gesichtspunkte und Anregungen aus einer RKW-Studienreise nach den USA* (S. 1-57). Berlin: Beuth. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-246804>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Dr. Norbert Altmann

Soziologische Aspekte beim Vergleich des Betrieblichen  
Vorschlagswesens in den USA und in der Bundesrepublik  
Deutschland

---

Vorbemerkung

Die industriesoziologische Forschung hat sich bisher kaum mit der Frage des betrieblichen Vorschlagswesens befaßt, weder in der Bundesrepublik noch in den USA. Nahezu alle Versuche, die mit dem betrieblichen Vorschlagswesen verbundenen Fragen zu klären, wurden von Betriebspraktikern oder Psychologen gemacht. Dies gilt auch für die Erklärung der Unterschiede im Grad der Beteiligung am BVW, besonders im Vergleich BRD und USA. Grundlage der Überlegungen und Interpretationen war und ist im allgemeinen die (sozialpsychologisch begründete) Human-Relations-"Lehre", die seit dem Anfang der fünfziger Jahre in der Betriebspsychologie und in den Personalabteilungen der - vorwiegend großen - Betriebe eine bedeutsame Rolle spielt. Viele ihrer Grundannahmen können heute nicht mehr aufrecht erhalten werden, viele haben in der Simplizität, in der sie in den Betrieben als Interpretationsbasis benutzt werden, nie existiert.

Gebunden an den Auftrag des Vergleichs zwischen der BRD und den USA, die Arbeitsteilung in der Studiengruppe und aus operationellen Gründen (siehe unten) ist das Folgende vorwiegend auf Fragen des "Führungsstils" orientiert. Die im Projektauftrag vorgesehene Aufgabe, einen Überblick über die einschlägige Literatur zu geben, wird dabei dazu benutzt, anhand exemplarischer Belege den Erklärungswert bisheriger Ansätze hinsichtlich der Beteiligung am BVW zu analysieren. Dadurch wird ein wenig interessanter, beschreibender "Literaturbericht" vermieden. Eine kritische Analyse von Literaturbeispielen und des Human-Relations-Aspektes generell im Hinblick auf einige soziologische Forschungsergebnisse macht es möglich, einige soziale Einflußfaktoren auf das betriebliche Vorschlagswesen und deren unterschiedliche Ausprägung in der BRD und den USA, die bisher

offensichtlich vernachlässigt wurden, schärfer herauszuarbeiten. Vielleicht erlaubt dies auch eine realistischere Einschätzung der Möglichkeiten des Vorschlagswesens und seiner Beeinflussung.

Zu berücksichtigen ist, daß die gegebene Skizze und die Einordnung der Erfahrungen der Studienreise nur exemplarischen, keinen systematischen Charakter haben können. Die Entwicklung eines soziologischen Modells, mit dessen Hilfe "Motivationen", "Interesse" an der Beteiligung analysiert werden könnten, würde Untersuchungen voraussetzen, die auch in anderen Zusammenhängen von der Soziologie noch nicht geleistet sind.

Dieser Abschnitt des Berichts gliedert sich wie folgt:

A. Kritische Bemerkungen zu bisherigen Ansätzen

1. Der Human-Relations-Ansatz
2. Die Rolle des Führungsstils
3. Ansätze der Kritik

B. Soziale Einflußfaktoren - Skizze eines soziologischen Ansatzes

1. Einstellung und Verhalten im Betrieb
2. Betriebliche und gesellschaftliche Einflußfaktoren - Versuch einer Gliederung
3. Der Zusammenhang der Einflußfaktoren

C. Einflußfaktoren und Vergleichsgrundlagen unter dem Human-Relations-Aspekt - Ein Exkurs

D. Methodische Bemerkungen zu einem internationalen Vergleich

1. Systematischer Ansatz
2. Operationalisierung
3. Informationen

## E. Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen - Interpretationen von Besprechungsergebnissen

### Vorbemerkung

1. Technisch-organisatorische und soziale Bedingungen der Beteiligung
2. Beteiligung verschiedener Personengruppen
3. Der Einfluß institutioneller Regelungen und hierarchischer Strukturen
4. Einstellungen und Reaktionen der direkten Arbeitsvorgesetzten
5. Teilnahmebereitschaft der Arbeitenden
6. Zusammenhang der Faktoren
7. Welche Bedeutung hat das Vorschlagswesen?

## A. Kritische Bemerkungen zu bisherigen Ansätzen

### 1. Der Human-Relations-Ansatz

Der Human- Relations-Ansatz beruht auf einer Fülle sozial-psychologischer und soziologischer Hypothesen und empirischer Untersuchungen, von denen allerdings nur wenige, und diese nur in gröbster Form, für die verschiedenen Überlegungen zum Vorschlagswesen verwendet werden.

Vor den berühmt gewordenen "Hawthorne-Untersuchungen" Elton Mayo und seiner Nachfolger (1924 - 1932; Veröffentlichung wesentlich später: 1933 - 1945; Mayo, E., Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, o.J.; Roethlisberger, F.J. und Dickson, W.J., "Management and the Worker", 1939) war die in den Betrieben vorherrschende Vorstellung über den Zusammenhang von Motivation und Leistung die von Taylor: Die Bedürfnisse des Individuums sind rein egoistisch-materiell bestimmt; Lohnanreiz motiviert demnach zu höchster Leistung. Seit den "Hawthorne-Untersuchungen" wurde klar, daß soziale Aspekte wie Kommunikations-, Autoritäts- und Kooperationsbeziehungen Einstellung und Motivation der Arbeitenden ent-

scheidend prägen: Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, der Arbeit, dem Betrieb, der Gruppe ("Betriebsklima"), Prestige und Status stehen in engem Wechselverhältnis und bilden die Grundlage von Einstellungen und Motivationen, die die Leistung, die "Teilnahmebereitschaft" schlechthin, das "Mitziehen" der einzelnen bestimmen.

Eine Reihe der Ergebnisse der Hawthorne-Untersuchungen wie die vieler folgender amerikanischer Studien sind fester Bestandteil betriebspsychologischen und soziologischen Wissens geworden: Die Bedeutung der konkret abgeforderten Arbeits-tätigkeit für Verhalten, Anspruch, Status etc. des einzelnen; die Bedeutung der Arbeitsgruppe und ungeplanter ("informeller") Beziehungen für Wertvorstellungen, Leistungsmotivationen usw.; die Rolle des Sozialprestiges usw.

Das Grundmodell des Human-Relations-Ansatzes, das hier nicht weiter entfaltet werden kann, behauptet nun, daß diese sozialen Faktoren "Grundbedürfnisse" des Menschen seien, deren Erfüllung im Bereich der Kooperations-, Kommunikations- und Autoritätsbeziehungen Basis der Leistungsmotivation und des "Mitziehens" sei.

## 2. Die Rolle des Führungsstils

Das Vorgesetztenverhalten als Einflußfaktor war also bekannt. Besonders bedeutsam wurde dann, daß die Ergebnisse der experimentellen gruppendynamischen Untersuchungen der Sozialpsychologen Lewin, Lippit und White über die Auswirkungen verschiedener "Führungsstile" ("autoritär", "demokratisch", "laissez-faire") auf das menschliche Verhalten von den Forschern der Human-Relations-Richtung relativ unkritisch aufgenommen und auf betriebliche Situationen bezogen wurden.

Viele Autoren und auch Praktiker neigten dabei der These zu, daß über die Steuerung des Führungsstils die "Grundbedürfnisse" des Menschen besser befriedigt werden könnten und somit die Leistungsbereitschaft der einzelnen gesteigert werden könne. Das stark vereinfachte Modell: besserer Füh-

rungsstil - besseres Arbeitsklima - bessere Leistung bzw. höhere Leistungsmotivation wurde ein zentraler Aspekt der Human-Relations-Bewegung und diente im Bereich des Vorschlagswesens als Basis vieler Interpretationen und Manipulationsbestrebungen.

### 3. Ansätze der Kritik

a) Human-Relations: Schon die Überlegungen Mayos wurden in den USA oft als "Management-Soziologie" bezeichnet. Dies beruht auf der Tatsache, "daß das Hawthorne-Experiment aus der Suche nach Mitteln und Wegen zur Produktionssteigerung geboren, unter der Leitung von Unternehmervertretern durchgeführt worden und in seinen Resultaten einseitig mißbrauchbar ist" (Dahrendorf, Industrie- und Betriebssoziologie, 1962, S.43), und daß Mayo "unkritisch die Auffassung der Industrie vom Arbeiter als einem Mittel, das gehandhabt und angepaßt werden kann zu unpersönlichen Zwecken" (Miller und Form, Unternehmung, Betrieb, Umwelt, 1957, S.78) akzeptiert.

Ein zweiter, wesentlicher Einwand ist, daß Mayo soziale Sachverhalte durch eine psychologisierende Interpretation des Verhaltens der Arbeitenden ausklammert: Insbesondere gesamtgesellschaftliche Interessengegensätze und entsprechende Konflikte werden nicht berücksichtigt: "Erstens und vor allem finden wir eine systematische Unterschätzung des Konflikts und die oft ausdrückliche Leugnung von wirtschaftlichen und politischen Bestimmungsfaktoren, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Fabrik. Zweitens ist das Beobachtungsgebiet auf die Fabrik selbst beschränkt, als existiere sie in einem Vakuum - alle für Konflikte oder Zusammenarbeit verantwortlichen Faktoren finden sich innerhalb der 'sozialen Organisation des Betriebes'. Drittens geht jede Verringerung des Konflikts in erster Linie auf das Eingreifen des Unternehmens zurück, nicht in Form gemeinsamer Entscheidungen über zentrale Fragen oder in Form von Konzessionen an die Forderungen der Arbeiter - in welchen Fällen eine Neuverteilung der Macht nötig wäre - sondern in Form der Anwendung 'sozialer Fertigkeiten' (ein Terminus von Mayo) einschließlich der Fähigkeit, die Arbeiter über die Beschwerden zum Reden zu bringen, um sie zu überreden, diese Beschwerden neu zu interpretieren, so daß das Unternehmen als Gegenstand ihrer Aggression ausgeschaltet wird, und in der Form der Ausnutzung der egoistischen, status-suchenden Tendenzen im Durchschnittsarbeiter. Viertens bestehen die industriellen Beziehungen nach dieser Auffassung aus Beziehungen zwischen Einzelpersonen, in erster Linie zwischen einzelnen Arbeitern



oder Arbeitern und Werkmeistern, und der Ursprung des industriellen Konflikts findet sich auf dieser Ebene." (Sheppard, in: British Journal of Sociology, V/4, S.327)

Hier - im manipulativen Aspekt und in der Beschränkung auf Beziehungen von Subjekten - liegen zentrale Ansatzpunkte unserer Kritik, die weiter unten am Beispiel der Behandlung des Vorschlagswesens entwickelt werden sollen.

b) Führungsstil: Auch viele der empirischen Untersuchungen widerlegen die vereinfachten Grundannahmen des Human-Relations-Ansatzes, insbesondere im Zusammenhang mit dem Führungsstil, den wir unten aus operationellen Gründen vielfach als pars pro toto betrachten und hier entsprechend privilegieren.

Erstens kann nur unter ganz spezifischen Umständen, die jeweils zu bestimmen wären, der Einfluß des Führungsstils auf Teilnahme- und Leistungsmotivation so hoch angesetzt werden, wie es die Human-Relations-Richtung tut. Zwar kann man - auch das gilt nicht in jedem Fall (vgl. z.B. D.C.Pelz, Influence: A Key to Effective Leadership in the First Line Supervisor, Personnel 29, 1952, S. 209 ff) - davon ausgehen, daß zwischen Führungsverhalten einerseits und Betriebsklima (Arbeitszufriedenheit etc.) eine zwar durch verschiedene zusätzliche Faktoren vermittelte und ggf. modifizierte, aber positive Korrelation besteht (die Literatur dazu ist Legion, um nur wenige zu nennen: Shaw, Berkowitz, Kahn/Katz, Hunk/Preston etc., auch die gängigen Lehrbücher verweisen darauf, z.B. Miller/Form, Gardner/Moore). Aber der zweite Teil der üblichen, in Deutschland sehr oft gebrauchten Annahme des vereinfachten Human-Relations-Modells kann nicht aufrecht erhalten werden: Es gibt keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen Art des Führungsstils und/oder Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit etc. einerseits und Leistungsmotivation bzw. effektiver Leistung andererseits (vgl. hierzu etwa: Shaw, Blau/Scott, Morse/Reimer, Brayfield/Crockett u.a.).

Zweitens kann die üblicherweise simple Fassung des Begriffs "Führungsstil" nicht beibehalten werden. Während in vielen

Fällen auf die Zweiteilung "demokratisch" versus "autoritär" zurückgegriffen wird (was sich in der sich neu orientierenden Personalpolitik der frühen fünfziger Jahre in Deutschland anbot), muß bei der Bestimmung des Führungsstils mit einem wesentlich differenzierteren Ansatz gearbeitet werden, der mehrere Dimensionen (sachliche Ebenen) berücksichtigt. Das bedeutet zugleich, daß auch die unter "erstens" genannten Zusammenhänge zwischen "dem" guten Führungsstil (in Deutschland: "demokratischer" Führungsstil, "Führung im Mitarbeiterverhältnis", der "neue" Führungsstil) und bestimmten Einstellungs-, Verhaltens- und Motivationskomplexen sehr viel differenzierter und weniger eindeutig zu betrachten sind (vgl. z.B. Wilensky, Human Relations in the Workplace).

Die Dimensionen, unter denen Führungsstile betrachtet werden können bzw. empirisch untersucht wurden, verglichen Argyle/Gardner/Cioffi 1957. Solche Dimensionen sind z.B.: General vs. close supervision (Häufigkeit der Kontrolle, Detailliertheit der Anweisungen etc. - Katz u.a.); pressure for production (Comrey u.a.; Katz/Kahn); employee versus production centered supervision; punitive versus nonpunitive (Bereitschaft zum Einsatz von Sanktionen) etc.

Drittens kann die These von der Einwirkung der Führungsstile auf Teilnahme- und Leistungsmotivation trotz aller empirischer Belege auch aus einem wissenschaftslogischen Grund nicht aufrechterhalten werden: Die Richtung von Kausalwirkungen kann nicht angegeben werden, weil beide Variablen als parallel voneinander abhängig zu betrachten sind; eine davon kann - empirisch bzw. experimentell - nicht konstant gehalten werden. Wohl aber können weitere Variablen beide beeinflussen. Das bedeutet, daß drei Möglichkeiten gegeben sind: Führungsstile können die Motivation beeinflussen; motivierte, gute Arbeit kann andere Führungsstile produzieren; weitere unabhängige Faktoren können Teilnahme und Motivation einerseits und Führungsstil andererseits beeinflussen.

Viertens: Genau der letzte Satz wird zentral in den deutschen Betriebsklima-Untersuchungen: Diese zeigen, daß der "Führungsstil" nicht autonom, manipulierbar ist, sondern abhängig von objektiven Faktoren (s.u.) : "... die Persönlichkeit des Vorgesetzten und sein Umgangsstil begründen nicht den Charak-



ter des Verhältnisses von Vorgesetzten und Untergebenen, sie stilisieren es nur, bemerkt Lepsius zu Recht: "Die Problematik der Vorgesetztenstellung löst sich nicht in psychologische Tatbestände auf, sondern beruht primär auf der sozialen Struktur und Organisation des Betriebs. Die Abhängigkeit personaler Autoritätsvermittlung von der sozialen und technischen Organisation industrieller Arbeit läßt sich an keiner Position der betrieblichen Hierarchie wohl deutlicher erkennen als an der des Meisters." (L. v. Friedeburg, Soziologie des Betriebsklimas, 1963, S. 115).

Renate Mayntz schreibt: "In dem Zusammenhang zwischen Führungsstil, Einstellung und Leistungswilligkeit der Mitglieder (von Organisationen, d. Verf.) spielt also eine große Zahl von Faktoren eine Rolle, die in den bisherigen Untersuchungen nicht systematisch kontrolliert wurden. Deshalb besitzen wir auch erst so wenig wirklich fundierte und von der Praxis der Organisationsführung verwendbare Regeln für ein zweckmäßiges Führungsverhalten. Auch wenn diese Zusammenhänge weiter erforscht worden sind, wird man jedoch keine simplen Rezepte geben können, wonach ein bestimmter Führungsstil für alle Situationen und in jeder Hinsicht der beste ist, sondern höchstens genauer angeben können, welche Situationsfaktoren bei der Entscheidung für einen bestimmten Führungsstil zu berücksichtigen sind und auf welche Weise jeder einzelne von ihnen sich unter verschiedenen Umständen auswirkt."

(R. Mayntz, Soziologie der Organisation, 1963, S. 135; vgl. a.a.O. auch S. 132 ff).

## B. Soziale Einflußfaktoren - Skizze eines soziologischen Ansatzes

### 1. Einstellung und Verhalten im Betrieb

#### a) Industriesoziologische Fragestellung

Gegenüber den bisher umrissenen, subjektivistischen Ansätzen, die bereits in ihrer eigenen Logik keine Konsistenz in Ansatz und Aussage aufweisen und in diesem Sinn immanenter Kritik

offenstanden, scheint ein objektiver, auf betriebliche und gesamtgesellschaftliche Einflußgrößen zurückgehender Ansatz zur Erklärung von Verhaltensweisen, Teilnahme- und Leistungsmotiven der Arbeitenden fruchtbarer.

Die "kleinen Gruppen", die "Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten" etc., die darauf aufbauenden Verhaltensweisen sind nicht unabhängig zu betrachten von der formellen Organisation des Betriebs, die ihrerseits nicht unabhängig betrachtet werden kann von der gesellschaftlichen Funktion des Betriebs.

"Da es die gesellschaftliche Funktion der Institution des Industriebetriebes ist, durch Zusammenwirken von Menschen und Maschinen Güter zu produzieren, muß die Betriebssoziologie folgerichtig von den Arbeitsaufgaben ausgehen, die die im Betrieb tätigen Menschen zu erfüllen haben." (L. v. Friedeburg, a.a.O. S. 11) und:

"Erst die Reflexion auf das Verhältnis von Industriebetrieb und Gesellschaft erlaubt, den Aspekt, unter dem sich die soziale Wirklichkeit industrieller Arbeit der soziologischen Forschung erschließt, hinreichend zu charakterisieren." (L. v. Friedeburg, a.a.O. S. 13; vgl. auch S. 7 - 15).

Dementsprechend muß aber auch der Betrieb als Teil der Gesellschaft und ihrer besonderen historischen Bedingungen gesehen werden: Der einzelne nicht nur als Träger bestimmter betrieblicher Rollen, sondern auch in seiner gesellschaftlichen Position, seiner Teilhabe an Herrschaft, seiner Abhängigkeit, seinen vielfältigen Erfahrungen usw. Die Frage der Industrie-soziologie geht auf die "objektiven Bedingungen und Funktionen der subjektiven Erwartungen und Reaktionen der Arbeitenden" (v. Friedeburg a.a.O. S. 15, Hervorhebung vom Verf.).

#### b) Das Beispiel "Betriebsklima"

Das "Betriebsklima" (in den älteren amerikanischen Untersuchungen als "morale" enger auf das Klima in Arbeitsgruppen bezogen) kann in der Interpretation der Erfolge und Mißerfolge des Vorschlagswesens, insbesondere im Zusammenhang mit dem Führungsstil, gut als Beispiel dafür dienen, wie die gerade zitierte industriesoziologische Fragestellung zu verstehen ist.

In den Sozialwissenschaften und in der Psychologie ist die begriffliche Bestimmung von "Betriebsklima" unklar und schillernd geblieben. Die Schwierigkeit liegt darin, daß sich das Betriebsklima weder bloß aus den subjektiven Stimmungen und Erwartungen der Betriebsangehörigen erklären läßt, noch allein aus der Gesamtheit der objektiven Arbeitsverhältnisse. Vielfach beschränkt man sich aber auf das eine oder das andere Moment. So meint man einerseits (Schelsky, Neuloh), "Betriebsklima" umschließe alles das, was nicht zur formellen und technischen Organisation des Betriebsgeschehens gehört, also die rein "informellen", zwischenmenschlichen Beziehungen, der besondere Umgangston im Betrieb, die charakterlichen Eigenheiten der Vorgesetzten, die landsmannschaftliche Zusammensetzung der Belegschaft usw. Andere begnügen sich mit den Arbeitsbedingungen (Miller und Form) und den Herrschafts- und Organisationsverhältnissen (Brwon; Lewin, Lippit und White), denen die Arbeitenden ausgesetzt sind gleichsam wie dem Wetter, die aber durch Manipulationen im Führungsstil beeinflußt werden können. "Beide Erklärungsversuche reichen zu kurz ... Das sogenannte Betriebsklima ist vielmehr aufzufassen als das Produkt der Auseinandersetzung zwischen beiden, zwischen den subjektiven Erwartungen der Arbeitenden und den objektiven Arbeitsbedingungen" (v. Friedeburg). Die Arbeitenden haben je nach Entwicklungsstand der Produktivkräfte ganz allgemein und des allgemeinen Standards der gesellschaftlichen Lebensbedingungen ganz bestimmte Erwartungen an die Arbeitsplatzverhältnisse, an die Entlohnung, an soziale Sicherheit, soziales Ansehen usw., nicht zuletzt auch an die Behandlung durch die Vorgesetzten. Die innerbetriebliche Atmosphäre hängt davon ab, in welchem Maß die verschiedenen, sich mit der gesellschaftlichen Entwicklung verändernden Bedürfnisse und Erwartungen der Belegschaft mit den objektiven Verhältnissen im Betrieb übereinstimmen oder in Konflikt geraten. Gerade hier sind wichtige Ursachen für die unterschiedliche Einstellung zur Beteiligung, zum "Mitziehen" und damit auch zum "Erfolg" eingeführten, betrieblichen Vorschlagswesens in Deutschland und den USA zu suchen, wie im folgenden skizziert werden soll.

### c) Motivation

Nimmt man an, daß sich Einstellungen und Verhaltensweisen etwa in dieser Weise - also aus der Spannung zwischen gesamtgesellschaftlich geprägten Erwartungen und vorgefundenen Arbeits- und Organisationsverhältnissen - prägen, so ist anzunehmen, daß die Motiviertheit der einzelnen zur Teilnahme und Leistung in soziologischer Perspektive abhängig ist

- von objektiven innerbetrieblichen Faktoren,
- von überbetrieblichen, gesamtgesellschaftlich wirksamen Faktoren,
- von den subjektiven, aber im Betrieb objektiv gegebenen Merkmalen der Arbeitenden.

These wäre, daß derartige Faktoren (die in einem spezifischen Spannungsverhältnis stehen), auf unser Problem angewandt, die subjektive Motivation und die objektive Möglichkeit zur Beteiligung am Vorschlagswesen wesentlich mehr beeinflussen als die im Human-Relations-Ansatz zentralen Begriffe group-morale, Atmosphäre, (demokratischer oder moderner) Führungsstil, und daß sie Differenzen in der Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen in der BRD und den USA plausibler erklären können als die letztgenannten.

## 2. Betriebliche und gesellschaftliche Einflußfaktoren - Versuch einer Gliederung

### a) Entwicklung am Beispiel

Der Human-Relations-Ansatz wurde wegen seiner Relevanz für die bisherigen Interpretationen des betrieblichen Vorschlagswesens als Ausgangspunkt gewählt. Seiner inneren Inkonsistenz, seiner ideologischen Gebundenheit als Manipulationsbasis und seiner in vielen Zügen empirisch unhaltbaren Fassung wurde ein industriesoziologischer Ansatz, der objektive betriebliche und gesellschaftliche Faktoren und ihre Beziehungen berücksichtigt, skizzenhaft gegenübergestellt.

Folgerichtig müßte nun ein Modell entwickelt werden, das daraus auf Motivation und Beteiligung am Vorschlagswesen folgert. Ein solches Modell kann jedoch derzeit kaum entwickelt werden: Weder die Zeit noch die Modellbegriffe noch die empirischen Unterlagen stehen zur Verfügung.

Deshalb sollen aus praktischen Erwägungen, nämlich zu einer ersten Überprüfung und zur allgemeinen Diskussion vom konkreten Anlaß der Studienreise aus, Fragestellungen im Hinblick auf die genannten Faktoren unverbunden benannt werden und ihre eventuelle Brauchbarkeit zur vorläufigen Bewältigung der Fragestellung anhand von Beispielen belegt werden. Der Zusammenhang der Faktoren soll unten (B. 3) ebenfalls an einem Beispiel gezeigt werden.

#### b) Objektive innerbetriebliche Faktoren

(1) Fragestellung: Welche objektiven innerbetrieblichen Faktoren - die zum Teil in der Diskussion und im Vergleich des betrieblichen Vorschlagswesens wenig behandelt werden -

- müssen in ihren Auswirkungen auf Teilnahme- und Leistungsmotivation als relevant betrachtet werden;
- differieren (und in welcher Beziehung) in der BRD und den USA und haben dementsprechend unterschiedliche Auswirkungen;
- und welche Vorstellungen (Vorurteile?) bestehen dazu in den USA (bezogen auf unsere Gesprächspartner).

(2) Bisherige Behandlung: Merkwürdigerweise werden Faktoren, wie sie unten skizziert werden, bei den Versuchen, die unterschiedliche Beteiligung in der BRD und den USA zu erklären, kaum berücksichtigt (siehe dazu G). Fast immer werden zwar institutionelle, d.h. objektiv gegebene Faktoren berücksichtigt, die direkt mit dem Vorschlagswesen zusammenhängen, aber ebenfalls fast immer nur unter dem Aspekt der Manipulierbarkeit: z.B. bessere Organisation des Prämienswesens, besseres Informationswesen, bessere Organisation der zuständigen

Abteilung usw. Aber schon die Frage der Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter erscheint nur am Rande, wie auch die grundsätzliche Frage nach der Rolle der Institutionalisierung generell kaum aufgegriffen wird (s. hierzu allerdings das Buch von Scholz/Fuhrmann, Das betriebliche Vorschlagswesen aus gewerkschaftlicher Sicht, Frankfurt 1967).

(3) Regelungen institutioneller Art, die nicht unmittelbar mit dem Betriebsvorschlagswesen verbunden sind, aber sehr wohl darauf sich auswirken können, sind z.B. folgende:

- Art und Grad der expliziten Definition von (unteren) Vorgesetztenpositionen (Kompetenzen, Aufgabengliederung usw.). Denn nicht nur der "Führungsstil", sondern auch die effektiven Befugnisse und Instruktionen des Vorgesetzten, seine formale Handlungsbasis, spielen eine Rolle (z.B.: Es ist sicher nicht gleichgültig für seine Aktivität im Vorschlagswesen, ob eine - regelmäßige, formalisierte, schriftliche - Personalbeurteilung zu seinen Aufgaben gehört und ob die Teilnahme seiner Untergebenen am Vorschlagswesen ein formales Beurteilungskriterium ist, für den Betroffenen wie für den Vorgesetzten selbst).
- Kompetenz- und Beteiligungsregeln bei der Durchführung von Veränderungen am Arbeitsplatz. - Es muß angenommen werden, daß die Art der Durchführung "offizieller" Veränderungen und Verbesserungen die Art beeinflußt, wie man sich selbst zu Veränderungen verhält und zu ihrer Initiierung motiviert wird (z.B.: Wenn Veränderungen am Arbeitsplatz im allgemeinen von (unbekannten Experten von) Stabsabteilungen durchgeführt werden; der Vorgesetzte schlecht, der Arbeiter gar nicht informiert ist; der Betriebsrat nicht gehört wird; Sperrfristen für Vorschläge nach der Umstellung bestehen usw., dann ist kaum anzunehmen, daß die Arbeitenden sich dem technischen Fortschritt, der Entwicklung im Betrieb, den Interessen des Managements verbunden fühlen. Es geht hier nicht, wohlgemerkt, um den manipulativen Einsatz von "Mitarbeitergesprächen", "Informationen" etc., sondern um die institutionalisierte, d.h. auch gesicherte und durch-



sichtige Beteiligung und Mitwirkung bei allen Veränderungen).

Weitere Beispiele mögen sich erübrigen.

(4) Faktoren technischer, organisatorischer, ökonomischer Art sind wahrscheinlich von hohem Einfluß auf die Motivation zur Beteiligung. Über ihren Einfluß liegen nur wenige, zum Teil widersprüchliche Vermutungen vor und kaum Unterlagen.

- Die Art des Arbeitsplatzes, die Produktionsmethoden, der Zusammenhang der Arbeit im Kooperationsgefüge, der "Mechanisierungsgrad" (zusammen mit der damit gegebenen quantitativen, hierarchischen, qualifikationsmäßigen Struktur der Arbeitsgruppe) werden bislang kaum berücksichtigt, vor allem nicht bei Vergleichen, die einer Intensivierung des betrieblichen Vorschlagswesens dienen sollen. Die Bemerkungen dazu sind sporadisch und kontrovers. Es wäre aber generell zu untersuchen und zu berücksichtigen, inwieweit die Struktur bestimmter Arbeiten überhaupt die Möglichkeit bietet, initiativ zu werden. Nicht nur in dem vom Subjekt ausgehenden Sinn, wonach z.B. monotone Arbeit abstumpft und die Arbeit eines Einstellers etwa zum Mitdenken anregt, sondern auch im objektiven Sinn: inwieweit ein bestimmter Arbeitsprozeß Einblick und Einsicht in einem relevanten Maß überhaupt zuläßt. Hierzu gibt es bislang auch in der Soziologie noch keine systematischen Annahmen in bezug auf eine Gliederung von Arbeitsplätzen und Arbeitsprozessen, wohl aber einzelne Ergebnisse (vgl. etwa Popitz, Technik und Industriearbeit, 1957). - Aber, und das scheint wichtig, es gibt auch keine systematische Sammlung von Unterlagen (zumindest keine veröffentlichten), die als Material für eine Berücksichtigung dieses Faktors dienen könnten.

Zwischenbemerkung: Es muß betont werden, daß die beispielhafte Aufzählung möglicher Einflußfaktoren zu einer eindimensionalen Betrachtung verleiten könnte, die also zwischen den jeweils genannten Faktoren und der Teilnahmemotivation zum Vorschlagswesen direkte Verbindungen herstellt. Der komplexe Zusammen-

hang, der unten noch angerissen werden soll, muß deshalb nochmals ausgewiesen werden. Ein kurzer Hinweis schon hier zum vorgenannten Faktor: Ob ein hoher Grad von Mechanisierung beispielsweise die mögliche Einsicht in den Arbeitsprozeß verringert (prinzipiell oder spezifisch verschieden für verschiedene Gruppen) und somit die Aktivität im Vorschlagswesen unterbindet, oder ob ein hoher Grad der Mechanisierung durch Ausschaltung unangenehmer Arbeit, Versachlichung der Vorgesetztenbeziehungen, angenehmeres Arbeitsklima etc. das Interesse am Betrieb generell erhöht und somit gerade zur Teilnahme an betrieblichen Aufgaben motiviert, ist ganz ungeklärt (vgl. z.B. Mann/Hoffmann, *Automation and the Worker*, 1960). Wahrscheinlich sind beide Möglichkeiten gegeben: je nach dem intervenierenden Einfluß weiterer Faktoren, wie Ausbildungssystem, Mitbestimmung, konjunkturelle Lage etc.

- Art und Tempo des technisch-organisatorischen Wandels spielen, sicher im Zusammenhang mit der entsprechenden Entwicklung anderer Betriebe und Industriezweige, in der jeweiligen Gesellschaft wie in der spezifischen Region eine wesentliche Rolle für die Einschätzung des Betriebs, der eigenen Situation, die objektiven Eingriffsmöglichkeiten. (z.B.: Ob etwa die Art des technischen Wandels mit Freisetzungen von Arbeitskräften verbunden ist oder nicht, ob das Tempo des Wandels zu starken Arbeitsbelastungen, Schwierigkeiten durch dauernde Umstellungen etc. führt oder nicht, beeinflusst sicherlich die Motivation zur Mitsprache, zur Teilnahme ganz generell. Ein symptomatisches Beispiel ist die Art der Einführung von technisch-organisatorischen Neuerungen. Nach deutschen industriesoziologischen Untersuchungen (Popitz u.a., *Gesellschaftsbild des Arbeiters*, 1957, S. 52 ff) kennen z.B. in untersuchten Hüttenbetrieben mehr als 40 von 100 Arbeitern die Initiatoren technischer Neuerungen überhaupt nicht ("Sache der Herrn da oben") und stehen der Durchführung, die doch hart ihre eigene Arbeit berührt, hilflos und ahnungslos gegenüber, obwohl sich der Vorgang vor ihren Augen, ja mit ihrer Beteiligung abspielt:

die Initiative haben "die anderen". Die daraus sich ergebende "Zwischenlage" (Popitz) zwischen Information und Uninformiertheit, Beteiligung und Ausgeschlossenheit produziert häufig eine resignative Reaktion der Arbeiter. Wie sollen "Mitdenken", "Mitziehen", "Vorschläge" erwartet werden? Gar dann, wenn die Einführung der Neuerung (und etwaiger Arbeitsplatzverlust von Kollegen) mit dem "Zwang des technischen Fortschritts" begründet wird, oder dann, wenn erst noch eine "Sperrfrist" für Vorschläge eingeführt wird?

- Art des Betriebs: Auch sie beeinflusst sicherlich die objektiven Möglichkeiten zu Eingriffen vom einzelnen am Arbeitsplatz. Die DIB-Statistik, nach der nur geringe Unterschiede etwa zwischen Branchen erkannt werden können (was für Irrelevanz dieses Faktors spräche und eher für die "Atmosphäre"), ist in diesem Sinn nicht stichhaltig: Einmal ist die begriffliche Fassung des statistischen Begriffs "Branche" sehr ungenügend und erforderte hier eine genauere Bestimmung im Hinblick auf die Struktur der Betriebe (diese Frage wird derzeit von Arbeits- und Bildungsökonomern sehr diskutiert, z.B. im "RKW-Arbeitskreis sozioökonomische Probleme der Arbeitskräftestruktur"), zum anderen ist die DIB-Statistik nicht repräsentativ und bezieht gerade die Masse der Betriebe mit schlechtem Vorschlagswesen nicht ein, und schließlich ist überhaupt bei einer so geringen Beteiligung wie in der BRD die Branche kein Kriterium, weil die geringe Zahl der Beteiligten nach anderen Merkmalen mit wahrscheinlich hohem Einfluß auf die Motivation (z.B. Ausbildungsgrad) sehr wohl homogen sein kann trotz unterschiedlicher Branche.

Einige weitere mögliche Faktoren sollen hier nur genannt werden.

- die Tradition der Firma, d.h. ihre Aktivitäten in einem bestimmten Bereich und ihr Bild in der Öffentlichkeit und bei den Beschäftigten;
- die Betriebsgröße;

- die Organisationsstruktur der Firma (z.B. zentralisiert oder dezentralisiert, Zahl der Vorgesetztenebenen usw.)
- die Eigentumsverhältnisse im Unternehmen.

Alle diese und weitere betriebliche Faktoren können, insbesondere im Zusammenhang mit anderen Faktoren, relevant werden.

So mag in konjunkturellen Krisensituationen die Arbeitsplatzsicherheit, damit die Branche, die Betriebsgröße, die Eigentumsverhältnisse etc. besonders bedeutsam werden für die Bereitschaft zur Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen. Gerade auch der Aspekt, daß im zeitlichen Wandel die Einflußfaktoren sich in ihrer Bedeutung wandeln können, fehlt der Betrachtung von der Human-Relations-Ebene her ganz: Dort geht man ja von Menschen mit invarianten "Grundbedürfnissen" aus (vgl. den Einfluß McGregors), die in bestimmter Weise befriedigt werden können. Die Bedürfnisse, Einstellungen, Verhaltensweisen sind aber selbst variabel und zum großen Teil funktional abhängig von der Veränderung und Konstellation der genannten Faktoren.

(5) Die Merkmale jeweils beteiligter Arbeitskräfte sind ebenfalls teilweise eine Funktion der objektiv gegebenen betrieblichen Strukturen, gewinnen aber, da sie keineswegs absolut von der Betriebsstruktur abhängen, das Gewicht eines gesonderten Einflußfaktors. Über sie wird zwar häufig räsoniert, im allgemeinen aber sehr ad hoc und nach dem sogenannten "gesunden Menschenverstand" (in dem Sinn etwa: Frauen neigen weniger zu Veränderungen, sind geduldiger im Ertragen von Unannehmlichkeiten und somit nicht teilnahmemotiviert). Hier ginge es darum, zuerst einmal differenziertes Material in die Hand zu bekommen, um, in Korrelation mit anderen Faktoren, zu ersten Hypothesen kommen zu können. Von Bedeutung scheinen zuvorderst folgende zu sein:

- Geschlecht: Auf die übliche ("natürliche") Behandlung wurde

gerade verwiesen. Für die Annahme einer grundsätzlichen Differenz in Arbeitsverhalten und Einstellung, die biologisch geprägt ist, gibt es keinerlei Beleg. Die Differenzen in der Arbeitsmotivation, soweit sie bestehen, wären einmal aus gesellschaftlichen Faktoren zu erklären (z.B. unterschiedliche Erziehung von Knaben und Mädchen, unterschiedliche ideologische Vorstellungen von der Rolle der Frau in der Gesellschaft und entsprechende schulische Erziehungssysteme, unterschiedliche Tradition in der Schul- und Berufseinmündung, Doppelbelastung durch die Familie etc.), weshalb gerade im internationalen Vergleich solche Merkmale interessant werden. Zum anderen spielt die übliche - ebenfalls gesellschaftlich vermittelte - Unterschiedlichkeit in der Art der besetzten Arbeitsplätze eine Rolle. Hält man beispielsweise diese in Untersuchungen konstant und variiert die Teilnahmebereitschaft nach dem Geschlecht, so werden die Differenzen weit weniger bedeutsam, wie soziologische Untersuchungen zeigen (vgl. etwa T. Hahn, Arbeitsfreude - eine soziologische Studie, in: Soziologische und psychologische Erfahrungen aus Forschung und Praxis, Berlin (O) 1965).

- Alter: Unterschiedliche Motivation zur Teilnahme mag es auch nach dem Alter geben - es gibt keine systematischen Unterlagen. Auch hier darf keine biologische Differenz angenommen werden. Aber zusammen mit der Motivation zum Aufstieg, mit der Erfahrung, mit der Art des erlernten Berufs (z.B. Mechaniker versus Meß- und Regelmechaniker), die Art des Betriebs, die Art des Arbeitsplatzes (z.B. Tempo oder Erfahrung), usw. können unter Umständen Unterschiede auftreten und jeweils spezifisch zur Erklärung unterschiedlicher Teilnahme herangezogen werden. Dies wird insbesondere dort bedeutsam, wo unterschiedliche Arten von Betrieben eine systematisch unterschiedliche Altersstruktur haben (etwa Betriebe mit Fertigung elektronischer Bauteile gegen Bergbaubetriebe, um ein überspitztes Beispiel zu nennen).

- Qualifikation: In einer deutschen soziologischen Untersuchung wurde eindeutig der enge Zusammenhang zwischen Qualifikationsniveau und Beteiligung am Vorschlagswesen in einem bestimmten Betrieb gezeigt. 40% aus der Lohngruppe "qualifizierte Facharbeiter", aber nur 9% aus der Lohngruppe "Hilfsarbeiter" hatten Vorschläge gemacht (Popitz, Gesellschaftsbild des Arbeiters, 1957, S. 49). Wesentlich erscheint, daß - je nach den gegebenen Verhältnissen am Arbeitsplatz - zwar die Qualifikation eine Voraussetzung zur Teilnahme zu sein scheint (siehe auch in der Untersuchung von Hahn, a.a.O), daß aber auch das mit der höheren Qualifikation verbundene gesteigerte technische Interesse, die Intensivierung des Verhältnisses Mensch-Maschine und die Anerkennung der technischen und sachlichen Leistungsfähigkeit (durch Kollegen, Vorgesetzte und in der Gesellschaft) wesentlich sind - Aspekte, die in ihrer Verbindung mit der Art des Betriebs, Mechanisierungsgrad etc. wiederum die Erklärung von Differenzen möglich machen. Dabei muß freilich im internationalen Vergleich davon ausgegangen werden, daß Qualifikation nicht ohne weiteres verglichen werden kann und daß Qualifikation eher mit anderen, der jeweiligen Gesellschaft eigentümlichen Aspekten als beispielsweise den gerade genannten verbunden sein kann (in Amerika beispielsweise mit der Hautfarbe).

Weitere wesentliche Merkmale sollen ebenfalls nur erwähnt werden:

- Stellung in der Betriebshierarchie
- Betriebszugehörigkeit (z.B. "alter Hase" mit großen Erfahrungen, aber Betriebsblindheit; "Neuer" mit anderen Erfahrungen, aber geringerer Einsicht in den gegebenen Arbeitsprozeß);
- evt. regionale Herkunft und Lage (diese kann sich spezifisch mit anderen persönlichen Merkmalen, mit ökonomischen Situationen etc. verbinden, s. unten);



- ethnische und rassische Merkmale: Diese spielen in den USA ihre Rolle, wiederum nicht im Sinn einer biologischen Bestimmtheit, sondern in ihrer spezifischen Verbindung mit Qualifikationschancen, Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit, gesellschaftlicher Einschätzung, Einstellungspraktiken der Unternehmen etc.

c) Objektive soziale Faktoren überbetrieblicher, gesamtgesellschaftlicher Art

(1) Auch hier müßte die Fragestellung von der spezifischen Relevanz, den spezifischen internationalen Differenzen und den Vorstellungen davon ausgehen, wie es oben unter b) (1) gezeigt wurde.

(2) Man muß nun allerdings davon ausgehen, daß man im allgemeinen derartige gesellschaftliche Faktoren und insbesondere internationale Differenzen im Hinblick auf unser Problem kaum direkt erfassen kann. So mögen beispielsweise Unterschiede in der Schichtungsstruktur einer Gesellschaft für die Leistungsmotivation eine Rolle spielen, aber es kann nicht damit gerechnet werden, daß solche Sachverhalte, die zumal in der Soziologie weder begrifflich noch theoretisch geklärt sind, erfaßt werden können. Das gleiche gilt etwa für die Rolle des (international unterschiedlichen) Prestiges und des Status gesellschaftlicher Gruppen, aber auch für gesellschaftliche Institutionen wie politische Systeme oder Ausbildungs- und Erziehungssysteme und für gesamtgesellschaftliche Phänomene wie Konjunkturlage, Einkommensstruktur u.ä.<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Bewußt nicht behandelt werden hier also aus den angegebenen Gründen die direkten objektiven Einflußfaktoren. Dazu gehören etwa, um nur einige anzudeuten:  
(a) ökonomische Faktoren, die wahrscheinlich entscheidende Auswirkungen auf die sozialen Einstellungen und Verhaltensweisen zeitigen. Sie können im Rahmen der Studienreise und ihres Frageansatzes nicht berücksichtigt werden. Eine systematische Analyse der Einflußfaktoren auf das Vor-

Bei aller zentralen Bedeutsamkeit solcher Faktoren kann im Hinblick auf sie wohl nur ad hoc argumentiert werden. Als entscheidend sei hier angenommen, daß derartige Faktoren sich im histo-

1) Fortsetzung v. S. 20

schlagswesen hätte diese selbstverständlich zentral zu beachten.

Z.B. wäre die Art der konjunkturellen Entwicklung im Hinblick auf die Arbeitsplatzsicherheit (für bestimmte Personengruppen, Branchen, Betriebe) zu analysieren: Zu fragen wäre etwa, ob Unsicherheit hinsichtlich des Arbeitsplatzes zu erhöhter Aktivität, Motivation, Initiative führt (etwa unter dem Druck des amerikanischen hire- und fire-Prinzips) oder zur Zurückhaltung (etwa bei einem kollektiven Arbeiterbewußtsein, das Freisetzungstendenzen erkennt und entsprechend solidarisch mit Zurückhaltung reagiert, wie es für die BRD in einer Reihe von Betrieben nachgewiesen ist, z.B. neuerdings durch die Gruppe Braun, Kern, Schumann in Göttingen). Entsprechende Hypothesen wären für die BRD und die USA sicher sinnvoll zu entwickeln, lassen sich aber auf einer Studienreise nicht überprüfen.

Andere ökonomische Faktoren wären etwa überhaupt die Höhe des Lebensstandards, das relative Verhältnis der Entwicklung der einzelnen Industriezweige etc.

(b) Regionale Faktoren: Im Zusammenhang mit der ökonomischen Situation bestimmt die Regionalität Faktoren wie Ausbildungschancen in diesen Regionen, Art der Arbeitskräftestruktur, Art und Dichte des Industriebesatzes etc. Hier werden sicher unterschiedliche Verhaltensweisen, Einstellungen etc. der Arbeitskräfte anzunehmen sein. So mag es in der BRD mehr Differenzen der Verhaltensorientierung geben, etwa zwischen dem Bayerischen Wald und dem Ruhrrevier, in den USA zwischen dem Bereich Ohio und dem Süden (vgl. McLaughlin und Robock, Why Industry Moves South, National Planning Ass., 1949), als zwischen dem Ruhrrevier und Ohio.

(c) Rechtliche und institutionelle Faktoren gesamtgesellschaftlicher Art, z.B. Art und Grad der Mitbestimmung und des Bewußtseins davon bei den Arbeitskräften, die institutionellen und faktischen Möglichkeiten der Gewerkschaften usw., etwa die Art nicht nur der Lohnverhandlungen, sondern auch des "effort bargaining", des "task-level-bargaining", d.h. also das Aushandeln des üblichen Arbeitstempos, der üblichen Leistung (z.B. Aufnahme eines bestimmten Arbeitsbewertungssystems in einen Tarifvertrag oder das betriebsinterne "bargaining"). (Vgl. z.B. Kolbridge, The Effort Bargaining in Industrial Society, in: The Journal of Business of the University of Chicago, Vol XXXIII, No.1, 1960, S.387 ff); ferner die Art der Wirtschaftspolitik, die Sozialpolitik, die Ausbildungssysteme etc.

Um es zu wiederholen: Derartige gesamtgesellschaftliche, objektiv gegebene Einflußfaktoren können im Hinblick auf die Fragestellung nicht direkt operationell gefaßt werden und sollen in diesem, nicht auf systematische Behandlung der Fragestellung orientierten Rahmen nur über soziale und kollektive Einstellungen kurz skizziert werden.

rischen Wandel wie in der besonderen Situation gesellschaftlicher Gruppen in ihrer je spezifischen Konstellation unterschiedlich auf die Einstellung solcher Gruppen auswirken.

(3) Es scheint deshalb angebracht, operationell von den je besonderen Ausprägungen einiger Einstellungsstrukturen von je zu bestimmenden Personengruppen auszugehen, in denen sich die verschiedenen objektiven gesellschaftlichen Faktoren darstellen. Hierzu einige Beispiele.

- Kollektivbewußtsein und "Gesellschaftsbild": Seit den Untersuchungen von Popitz, Bahrnt u.a. (Das Gesellschaftsbild der Arbeiter, 1957) geht man in der deutschen Industriesoziologie davon aus, daß die Arbeiterschaft sich überwiegend selbst als eine geschlossene Gruppe definiert, mit einem spezifischen, auf der Körperlichkeit ihrer Arbeit beruhenden Leistungsbewußtsein und einem entsprechenden Kollektivbewußtsein; dazu gehört ein (in verschiedenen Aspekten zwar variierendes) Bild von der Gesellschaft, das grundsätzlich als "dichotomisch" bezeichnet wird: Die Gesellschaft wird **betrachtet** als gespalten in ein "oben" und "unten", mit konträren Interessen und unübersteigbaren Schranken.

Dies impliziert ein Bewußtsein von der Unveränderlichkeit des sozialen Status, der Unmöglichkeit des Aufstiegs und der kollektiven Abgrenzung von anderen Gruppen, das mit hoher Sicherheit auch die Teilnahme und Leistungsmotivation beeinflußt. Darin mag auch die Basis dafür zu suchen sein, daß in den USA z.B. die entsprechende Werbung für das betriebliche Vorschlagswesen besser ankommt als in der BRD. D.h. zugleich, daß nicht die Werbung schlechthin, sondern ihr "Objekt" (d.h. die Angesprochenen) anders ist als in der BRD (das verbietet auch die direkte Übertragung amerikanischer Methoden auf unsere Verhältnisse).

In der Literatur wird das fehlende Kollektivbewußtsein der amerikanischen Arbeiterschaft spätestens seit Sombart ("Warum gibt es in Amerika keinen Sozialismus?", 1906) immer

wieder neu begründet mit

- dem durchgängigen Glauben an die Ideologie der Chancengleichheit ("American dream")
- dem Konkurrieren der (häufig vorrangigen) anderen Dimensionen zur Definition der eigenen Lage in der Gesellschaft, nämlich als "amerikanischer Staatsbürger", der von Kind auf in die Grundwerte (Gleichheit, Freiheit, Aufstieg, etc.) dieser Staatsbürgerschaft sozialisiert wird, als "Weißer", als Angehöriger einer bestimmten "ethnischen Gruppe", als Mitglied einer bestimmten Kirche.

Sofern man sich darüber hinaus als "Arbeiter" definiert, geschieht dies mit einer gewissen Selbstverständlichkeit bzw. mit Selbstbewußtsein ("sich seinen eigenen Lebensunterhalt verdienen"). Die Unterscheidung zwischen Hand- und Kopfarbeit spielt angeblich eine geringere Rolle. Wichtiger sind Statusdifferenzierungen "innerhalb" der Arbeiterschaft (die bei uns innerbetrieblich, weniger aber gesamtgesellschaftlich eine Rolle spielen): laborers, service workers, operatives, foremen, sales workers - sowie die Möglichkeit, sich von tatsächlich "Armen" abzusetzen (häufig spricht man von einer lower class - die nicht zur working-class gehört). Grundsätzlich rechnet man sich zur middle-class, zur upper-class gibt es keine prinzipielle Schranke (vgl. z.B. Lenski, Lipset, Dahrendorf; Centers (Psychology of Social Classes, 1949), vermittelt als einziger so etwas wie dichotomische Vorstellungen bei den "Arbeitern").

Dieses middle-classe-Bewußtsein, der Glaube an die Möglichkeit des Aufstiegs ist hingegen für die BRD für die Angestellten nachgewiesen worden:

"Die Angestellten haben einen Platz in der Hierarchie des Betriebes. Sie glauben, in ihr aufsteigen zu können und durch ihre Vermittlungsfunktionen selbst an der Autorität der Betriebsführung teilzuhaben. Ihr Aufstiegswille motiviert ihre Betriebsverbundenheit, das heißt, ihre besonders positive Einstellung zum Betrieb. Ihre Betriebstreue wird

ja auch schließlich regelmäßig belohnt und sei es nur durch den Einkommenanstieg mit zunehmendem Alter. Die Angestellten identifizieren sich daher mit der Hierarchie; sie anerkennen die Autorität der Hierarchie. Darauf baut auch ihr Gesellschaftsbild auf. Die Angestellten sehen die Gesellschaft als eine hierarchische Stufenordnung, in der die schrittweise Erreichung der nächst höheren Stufe grundsätzlich möglich erscheint. Sie unterscheiden sich damit von den Arbeitern, denen sich, wie gezeigt, die Gesellschaft in ein "oben" und "unten" gespalten darstellt, sie selbst aber schicksalhaft dem Unten verhaftet bleiben.

Die Angestellten zerfallen nun freilich in sehr verschiedene Gruppen; man denke nur an die Unterschiede zwischen den technischen und kaufmännischen Angestellten, zwischen den höheren Angestellten und der Masse der Bürokräfte. Das hier skizzierte Selbstverständnis der Angestellten kann daher kaum für alle diese Gruppen in gleicher Weise zutreffen, sie sind dafür nach Herkunft, Bildungsgang und Stellung im Betrieb zu verschieden." (Lepsius, Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, 1960, S. 67).

Allerdings ist zu berücksichtigen, daß sich die Arbeitsfunktionen von Arbeitern und Angestellten vielfach überschneiden und noch nicht klar ist, inwieweit dies zu einer Veränderung des Bewußtseins führt (vgl. Claessens, Fuhrmann u.a., Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide, 1960).

Noch einmal: Es wären im internationalen Vergleich derartige Grundeinstellungen als unterschiedlich motivierend zu unterstellen.

- Einstellung zum Aufstieg: Eng mit dem vorhergehenden verbunden ist die Einstellung zum Aufstieg, die hier nur angedeutet werden soll. Weltz etwa beschreibt nach einer Analyse die Einstellung von Arbeitern zum Aufstieg als ein "statisch defensives Kollektivbewußtsein" (Weltz, Der Arbeiter und der Aufstieg, in: Die neue Gesellschaft, 1965/1, S.534 ff): Nicht die Entwicklung ist entscheidend, sondern die eingenommene Position. Es geht nicht ums Weiterkommen, sondern um die Sicherung des Erreichten. All dies wird als kollektives Schicksal, nicht als individuelles, verstanden. Damit entsprechen sich - laut Weltz - Leitbild und Realität, im Gegensatz etwa zu den Einstellungen der Angestellten, wo aufstiegsorientiertes Leitbild (s.o.) und Realität in Widerspruch stehen (vgl. etwa Bahrtdt, Industriebürokratie, 1958).

Für die USA wären genauere Literaturanalysen erforderlich. Bei grober Betrachtung ergibt sich ein buntes Bild der objektiven Daten wie der subjektiven Interpretation. Objektiv scheint es hohe Mobilitätsraten innerhalb der verschiedenen Berufskategorien der Arbeiterschaft zu geben - aber eine ziemlich eindeutige Schranke gegenüber dem White-collar-Bereich.

Subjektiv gehört individueller Aufstieg zum amerikanischen Glaubensbekenntnis. Als geeignetes Mittel wird die Ausbildung angesehen.

Häufig ist Aufstieg Gegenstand des collective bargaining zwischen Arbeitgebern und trade unions und insoweit institutionalisiert. Innerbetrieblich erwartet man vom Vorgesetzten Aufstiegsförderung, beschwert sich gegebenenfalls bei der Betriebsgewerkschaft. Den innerbetrieblichen Fortbildungsmaßnahmen wird hohe Bedeutung beigemessen. (Vgl. für einen Überblick: Dubin, The World of Work, 1958; Bendix, Work and Authority in Industry, 1956, Anderson, N. "Dimensions of Work", 1963; Blau/Duncan, "The American Occupational Structure", 1967)

Auch hier scheint klar, daß derartige gesellschaftliche Differenzen in der Einstellung, auch bei dieser groben Analyse, als außerordentlich entscheidend für die Motivation zur Beteiligung zu betrachten sind: Ob z.B. im Sinn einer Managementtechnik die Beteiligung am Vorschlagswesen als formales Beförderungskriterium aufgenommen wird oder nicht, ist sicherlich wichtig - gewinnt Relevanz für die Abschätzung seiner Wirkung aber erst auf dem Hintergrund solcher gesellschaftlicher Aufstiegsorientierungen bei den verschiedenen Arbeitnehmergruppen und in verschiedenen Gesellschaften.

Weitere mögliche Faktoren, die in Form von "Einstellungen" wirksam sind, können hier nur genannt werden:

- Einstellung zur Mitbestimmung mit allen Folgerungen für das Interesse an der Entwicklung des Betriebs, des eigenen Beitrags dazu etc.



- Einstellung zur Entlohnung, insbesondere auch im Zusammenhang mit der Einschätzung der Prämien als finanziellen Anreiz zur Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen.
- Einstellung zum technischen Fortschritt: Gerade dieser Bereich scheint außerordentlich wichtig. Die Einschätzung der Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die eigene Arbeit dürfte unterschiedlich sein. Hinsichtlich seiner Auswirkungen halten sich in der BRD bei Arbeitern offenbar die positiven und die negativen Urteile die Waage, ein großer Teil hat ein ambivalentes "einerseits-andererseits-Urteil" (Popitz u.a., a.a.O S. 73 f). Ein Viertel der in der Untersuchung Befragten rechneten vorwiegend mit Freisetzung, die Hälfte rechnete auch mit Entlassungen. Es scheint klar, daß derartige Einstellungen, verbunden mit der jeweiligen konjunkturellen Lage, der Lage auf dem Arbeitsmarkt, dem jeweiligen Arbeitsplatz, dem Alter usw. spezifische Auswirkungen hat auf die Motivation zur Mitarbeit an der technischen Entwicklung.

In Amerika weist eine Reihe von Einzelfallstudien (z.B. von Dalton) auf ein institutionalisiertes Mißtrauen gegenüber Konsequenzen des technischen Fortschritts für die eigenen Arbeitsbedingungen, insbesondere Entlohnung und Verlust von Einfluß. D.h., daß also auch um Maßnahmen, die bei uns aufgrund einer aufs Generelle bezogenen positiven Einstellung vielleicht stillschweigend hingenommen werden, weil sie als technischer Fortschritt gerieren, verhandelt wird - im Detail und konkret.

Dieser letzte Punkt - weitere wären zu prüfen - wird im folgenden Abschnitt nochmals kurz aufgenommen.

### 3. Der Zusammenhang der Einflußfaktoren

Bisher wurden die Zusammenhänge der Einflußfaktoren etwas leichtfertig vernachlässigt und nur am Rande skizziert. Dies entspricht dem Wissensstand im Hinblick auf unser Sachproblem. Gleichwohl sind solche eindimensionalen Erklärungen nicht ausreichend. Die zentralen Gesichtspunkte, die wir oben bei der Skizzierung des industriesoziologischen Ansatzes erwähnten, stehen in einem hypothetischen Zusammenhang, erlauben prinzipiell die Bildung eines Modells.

Diese Modellbildung kann im Hinblick auf unser spezifisches Problem nicht geleistet werden. Ganz kurz und ebenfalls nur exemplarisch soll jedoch skizziert werden, wie solche Faktoren in einen Zusammenhang gebracht werden können.

Michael Schumann berichtete auf dem Arbeitswissenschaftlichen Kongreß 1968 in Berlin aus den Arbeiten einer Göttinger Industriesoziologengruppe (RKW-Projekt A 33), deren Ansatz bei der Behandlung der Einstellung der Arbeiter zur technischen Entwicklung dem oben genannten industriesoziologischen Ansatz verpflichtet erscheint. Die Gruppe entwickelte ein Modell, in dem einige der zentralen objektiven Faktoren, die wir oben umrissen haben, in ihrer Wechselwirkung mit den Einstellungen der Arbeiter entfaltet werden.

"Die zentralen Begriffe dieses Modells sind die Arbeitssituation und das Niveau des Anspruchs an die Arbeit, das wir auch Erwartungshorizont nennen. Der Begriff der Arbeitssituation umschließt dabei das spezielle Arbeitsverhältnis - charakterisiert durch die Arbeitsaufgaben, die Arbeitsautonomie, die Kooperationsbedingungen, die Arbeitsqualifikation sowie Arbeitsbelastung - und die allgemeinen betrieblichen Verhältnisse - charakterisiert durch Arbeitsplatzsicherheit, Beschäftigungsalternative, Entlohnung, Führungsstil sowie Entwicklungsmöglichkeiten. Die Situationsbedingungen werden dabei nicht nur in ihrem aktuellen Zustand, sondern auch in ihrer historischen Dimension als Erfahrungshintergrund mit einbezogen. Mit dem Begriff des Anspruchsniveaus meinen wir die Erwartungen, an denen der Arbeiter seine konkrete Arbeitssituation und deren Veränderungen mißt. Der Erwartungshorizont ergibt sich primär aus der formalen Ausbildung des Arbeiters, seiner beruflichen Tradition und Entwicklung und seinem tätigkeitsspezifischen Er-

fahrungshintergrund und wird außerdem durch Faktoren der Persönlichkeit beeinflusst.

Unsere zentrale Annahme ist nun, daß die technische Entwicklung vom Arbeiter weitgehend danach beurteilt wird, inwieweit die mit der Entwicklung verbundene Veränderung in der objektiven Arbeitssituation sich positiv, neutral oder negativ zu seinem Erwartungshorizont verhält."  
(Schumann, Vortragsmanuskript)

Eine Reihe von "objektiven innerbetrieblichen Faktoren", die hier der "Arbeitssituation" (d.i. spezifischer Arbeitsplatz und allgemeine betriebliche Verhältnisse) entsprechen, und von "gesamtgesellschaftlichen Faktoren", die hier in den "Erwartungshorizont" eingehen, sind hier zu einem - natürlich auf ein anderes Untersuchungsziel gerichteten - Modell verknüpft. Aus ihrem Wechselspiel - und auf einem als dynamisch betrachteten Hintergrund ("Veränderungstendenzen") - ergeben sich die Einstellungen gruppenspezifisch.

#### Zusammenfassend:

Ausgehend von unserem industriesoziologischen Ansatz, bezogen auf die hier nur unverbunden und exemplarisch aufgeführten Faktorengruppen, müßte ein Modell entwickelt werden, das ähnlich dem gezeigten Beispiel zu sein hätte und um die Verbindungen zur Teilnahme und Leistungsmotivation erweitert werden müßte. Erst von daher wäre eine differenzierte Interpretation der - ebenfalls noch zu beschaffenden, in den bisherigen Unterlagen nicht vorliegenden - empirischen Daten möglich und damit eine Bestimmung der sozial bedingten Motivationen. Erst dann auch wäre ein internationaler soziologischer Vergleich stringent möglich.

Beim gegenwärtigen Stand des Materials und der Theoriebildung allerdings müssen Einzel- und ad-hoc-Erklärungen gefunden werden, die gleichwohl aufgrund der entwickelten Überlegungen über die bisherigen "Analysen" des Human-Relations-Ansatzes hinausgehen können.

### C. Einflußfaktoren und Vergleichsgrundlagen unter dem Human- Relations-Aspekt - Ein Exkurs

---

In einer systematischen Behandlung des Themas müßte hier eine Analyse der Leistungsfähigkeit des bisher üblicherweise verwendeten Human-Relations-Ansatzes im Hinblick auf die Erklärung internationaler Differenzen erfolgen. Hier soll stattdessen nur - und mehr zum Beleg der angeführten Kritik - an zwei Beispielen aus der Literatur die geringe Erklärungskraft dieses Ansatzes umrissen werden<sup>1)</sup>.

In seinem allgemein bekannten Aufsatz "Allgemeine Grundlagen zur Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen", der sich vorwiegend mit dem betrieblichen Vorschlagswesen befaßt, (in: Handbuch der Psychologie, 9.Bd. Betriebspsychologie, Hg. von Lersch, Sander, Thomae, 1961, S. 57 - 71), schreibt B. Herwig, daß das Vorschlagswesen "wesentlich ein psychologisches Problem der Führung im Betriebe darstellt, wobei es einmal darauf ankommt, in der Belegschaft eine Einstellung zu erzeugen, das Beharrungsvermögen zu überwinden und zum anderen für diese Aufgabe eine enge Zusammenarbeit zwischen Belegschaft und allen Führungskräften des Betriebes zu erreichen. Unter diesen Gesichtspunkten werden daher auch alle praktischen Maßnahmen zur Durchführung des Vorschlagswesens zu betrachten sein. Die sehr unterschiedlichen Erfolge des Vorschlagswesens in den verschiedenen Betrieben sind zweifellos darauf zurückzuführen, ob und inwieweit diese psychologischen Gesichtspunkte wirklich berücksichtigt worden sind." (a.a.O. S. 63).

---

<sup>1)</sup> An neueren Arbeiten wurden dem Verfasser erst nach Abschluß dieses Berichts bekannt: W. Krafft, Das betriebliche Vorschlagswesen als Gruppenaufgabe und Gruppenproblem; Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, H. 23, Berlin. Laut Rezension (Der Arbeitgeber H. 18/1968) wurden auch hier die psychologischen und sozialpsychologischen Voraussetzungen des Vorschlagswesens (und nicht die soziologischen) behandelt, und es wird vorwiegend die "integrierende" Funktion des VW (Integrierung des Arbeitnehmers in den Betrieb, Verbindung technisch-ökonomischer Rationalität und menschlich-sozialer Befriedigung) betont.

Die Beteiligung ist also funktional abhängig von der Manipulationsfähigkeit psychischer Gegebenheiten, insbesondere durch die Führungskräfte. Die unterschiedliche Beteiligung in der BRD und den USA wird dann - immanent folgerichtig - interpretiert: "Man kann wohl mit Recht daraus schließen, daß die Mentalität des Amerikaners, der aufgeschlossener für Neuerungen, auch vielleicht experimentierfreudiger ist, eine gute Voraussetzung zur Überwindung des Beharrungsvermögens gegeben hat." (a.a.O. S. 64).

Die Werbung spiele eine große Rolle, ist aber davon abhängig, daß die "wirksamen psychologischen Faktoren" (sic!) richtig erkannt werden. Unter Bezugnahme auf G. Bräutigam (Was hält den Arbeitnehmer davon ab, Verbesserungsvorschläge zu machen?, Forfa-Briefe, 6. Jg., H. 3, 1957) wird auf die "epochalen psychologischen Gründe" (habituelles Mißtrauen, immerhin als Folge der historischen Entwicklung) und "sozialpsychologische Gründe" (Herausheben aus der Gruppe und entsprechender Neid, Ressentiments etc.) verwiesen. "Es bedarf menschlichen Zusammenwirkens, um allmählich solche Einstellungen abzubauen." (a.a.O. S. 65).

Dementsprechend werden auch die Gründe der Nichtbeteiligung psychologisiert, obwohl sehr viele Fakten sicher zutreffend erhoben und dargestellt werden: Es entsteht (mit Bräutigam) die oft wiederholte Gliederung des "Nicht-Könnens" (hier wird also auf die individuelle Ebene geschoben - die "Führungskräfte" können ja helfen! -, was ein machtvoller gesellschaftlicher Faktor ist (Mechanisierungsgrad, Ausbildungssystem etc.), der nicht im Betrieb bewältigt werden kann), des "Nicht-Wollens" (z.B. "Mißtrauen", "Bequemlichkeit", "mangelnde Einstellung zum Betrieb" etc.), die später noch - statt einfach aufzuzählen - durch Nichtpsychologen verzweifelt erweitert wurde (vgl. D. Ganz: "Nicht Wagen", "Nicht-Entschließen"). Dann gibt es weiter "Gründe im menschlichen Bereich" (z.B. "Akkord-Verderber", "Streber") und natürlich auch mangelnde Organisation. Bleibt man auf dieser Ebene, so müssen natürlich, um Unterschiede etwa zu den USA zu erklären, Unterschiede in der "Bequemlichkeit", dem "Behar-

rungsvermögen", der "Mentalität" etc. gemacht werden - Spekulationen mit vagen Begriffen im wissenschaftlichen Gewand. Und weil alles dieses natürlich das "Betriebsklima" und damit die Beteiligung nach dem oben dargestellten Modell beeinflusst, wird die Sache eigentlich ganz "klar": Derartige "Gründe" "für mangelnden Erfolg des Vorschlagswesens weisen eindeutig darauf hin, daß eine gute menschliche Atmosphäre im Betrieb eine unabdingbare Voraussetzung für das Vorschlagswesen darstellt. Die Gestaltung guter menschlicher Zusammenarbeit liegt aber im Verantwortungsbereich aller Führungskräfte des Betriebes, so daß auch ein Vorschlagswesen nur unter Mitwirkung aller Führungskräfte, von der obersten Betriebsleitung bis zum Meister, sinnvoll durchzuführen ist." (a.a.O. S.65/66). Die Sache ist klar: Guter Führungsstil - gute Zusammenarbeit - gutes Betriebsklima - hohe Beteiligung, das ist das Modell. Und da den Letzten bekanntlich die Hunde beißen, liegt die Hauptaufgabe natürlich beim direkten Vorgesetzten, insbesondere dem Meister. Auch hier sind die blanken Fakten sicherlich vielfach zutreffend (Verärgerung des Meisters, Ablehnung durch ihn usw.), aber sie werden nicht aus seiner sozialen Position im Spannungsfeld zwischen oben und unten, zwischen "Arbeitern und Management" (Weltz) erklärt (die beispielsweise institutionellen Regelungen, Klarheit über Kompetenzen etc. erfordern würde), sondern aus der "menschlichen Situation" des Meisters, so daß diese "Schwierigkeit ... nur mit psychologischen Mitteln zu überwinden" ist (a.a.O. S. 66).

Hier ist der Ansatzpunkt zu all jenen international vergleichenden Analysen, die dann die Unterschiede im "besseren menschlichen Verhältnis" von Vorgesetzten und Untergebenen suchen müssen oder in der anderen (angeblich demokratischeren) Führungsstruktur.

Es soll nicht weiter auf die darauf aufbauenden Folgerungen für die konkreten Maßnahmen eingegangen werden. Als Beispiel genüge der Hinweis, daß Herwig z.B. sogar die Embryoform einer Institutionalisierung wie den anonymen Briefkasten ablehnt:



"Wenn das Vorschlagswesen aber auch zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit im Betrieb führen soll, müßten sich die Betriebsleitungen und alle Führungskräfte bemühen, diesen Weg nur als Notmaßnahme für Sonderfälle offenzuhalten und durch Führungsmaßnahmen der oben geschilderten Art die vertrauensvolle Besprechung eines Vorschlages mit dem zuständigen Vorgesetzten in möglichst weitem Umfange zu erreichen. Menschliche und sachliche Offenheit und Objektivität ist hierfür bei allen Führungskräften Voraussetzung." (a.a.O. S. 67).

Aber wie sind die Voraussetzungen ihrerseits bedingt? Diese Frage wird nicht gestellt, denn auch das Vorgesetztenverhalten ist ja manipulierbar, z.B. durch Schulung (wohingegen oben darauf verwiesen wurde, daß der Führungsstil durch objektive innerbetriebliche und gesamtgesellschaftliche Faktoren bestimmt ist, in verschiedenen Situationen verschiedenes Verhalten erfordert und daß auch das Vorgesetztentraining gegenüber der harten betrieblichen Realität keineswegs so effektiv ist wie häufig angenommen wird (vgl. insbesondere auch zum letzten Punkt die - teils statistische - Analyse entsprechender Untersuchungen durch Argyle, Gardner und Cioffi, Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labor Turnover, Human Relations 11, 1958)).

Neben dem Aufsatz von Herwig sei noch auf ein weitverbreitetes Grundlagenbuch zum betrieblichen Vorschlagswesen verwiesen (G. Höckel, Keiner ist so klug wie alle, 1964); es stützt sich auf viele und wertvolle Erfahrungen der Arbeitsgemeinschaft und der ERFA-Gruppe "Betriebliches Vorschlagswesen" beim DIB. Aber auch Höckel geht vom Human-Relations-Ansatz aus und erklärt wenig. Auch für ihn ist die Beteiligung am Vorschlagswesen eine Sache des "Mitreißens" (a.a.O. S. 16), eine "Verkaufsaufgabe (S.17); das bedeutet eben "Menschen überzeugen" (S. 17). Es ist nicht nur Rationalisierungsmittel, sondern auch Führungsmittel zur Verbesserung des Betriebsklimas - (S.18, S. 33) ist also nicht nur durch den Führungsstil manipulierbar, sondern sogar selbst Manipulationsinstrument im weiteren Sinn. Und vor allem: "Es kommt auf die geistige Einstellung an, die dahintersteht" (S.20), "in erster Linie nicht auf das System und nicht

auf die Höhe der Prämie an, sondern auf den Geist der Dinge." (S. 21).

Eine erste Betrachtung des Textes zeigt - bei aller burschikosen Darstellungsform, bei allen praktischen Beispielen, allen Erfahrungstatsachen - eine merkwürdige Nichtberücksichtigung moderner industrieller Entwicklungen und das Fehlen eines theoretisch konsistenten Konzepts. Z.B. soll der "gesunde Menschenverstand" angesprochen werden - der sicherlich in vielen Fällen brauchbar ist, in mehr Fällen im modernen Betrieb aber einfach nicht mehr ausreicht, um wirklich entscheidende Einsichten zu gewinnen und als Kategorie sinnvoller Analyse betrieblicher Sozialverhältnisse gewiß unzulänglich ist. Und warum "der gesunde Menschenverstand oft ausgerechnet denen verlorengegangen (ist), die eine sehr gute und gründliche Fachausbildung hinter sich haben", ist völlig unverständlich. Die zunehmende Technisierung und Organisierung wird die entscheidenden Eingriffsmöglichkeiten zweifellos immer mehr den Experten geben. Auch sind die Zeiten längst vorbei, in denen eine Erfindung eine Erleuchtung oder ein Finden, ein Geschenk, und nicht nur das Ergebnis intensiver geistiger Arbeit" ist, wie Höckel meint (S. 30/31). Die genannte, etwas kuriose Irrealität hinsichtlich objektiver Entwicklungsfaktoren zeigt sich etwa auch daran, daß die "Erleuchtung" gerade auch bei den "Entwicklungsvölkern" erwartet wird, weil es sich dort "um unverbrauchte, um unverbildete Völker handelt, die noch viel gesunden Menschenverstand haben und noch eine Antenne besitzen für den göttlichen Funken" (S. 30).

Es war nicht beabsichtigt, eine Analyse des Textes vorzunehmen. Das kurze Beispiel sollte lediglich zeigen, wie schwer es ist, von diesen subjektivistischen, psychologisierenden Ansätzen her, die zugleich harte objektive Gegebenheiten außer acht lassen, auf Faktoren zu kommen, die ganz sicher bedeutenden Einfluß auf die Teilnahme- und Leistungsmotivation haben. Alle Fragen gesellschaftlicher Interessen konkreter Abhängigkeiten der Betroffenen und alle objektiven

Entwicklungslinien technologischer und organisatorischer Art sind eliminiert. Die Erklärungen für die Schwierigkeiten sind: die "Reibereien" (S.36) zwischen den Leuten (die doch so oft eben durch objektive Gegebenheiten, Fragen der Arbeitsorganisation z.B. bedingt sind, oder zwangsläufig in den verschiedenen Positionen angelegt sind), die "Angst vor der Blamage", wenn ein Vorschlag nicht angenommen wird (S. 37), die schlechte Organisation des Vorschlagswesens ("Spielregeln, "S. 41) etc. All dieses aber eben nicht nur subjektiv, im einzelnen angelegt, sondern zugleich manipulierbar - natürlich durch das Betriebsklima ("Wer schaffen will, muß fröhlich sein", S. 41) und durch die Vorgesetzten ("Führungsstil und Atmosphäre sind einmal die Voraussetzungen für guten Erfolg", S. 237) und mit Hilleguter Werbung, guter Information etc. (S. 220 ff).

Gezeigt werden sollte nur: Hier wird wieder ein Modell benutzt, dem seine wissenschaftlich belegbare Basis fehlt, und das Faktoren impliziert, die in ihrer Vagheit und Ausschließlichkeit international nicht verglichen werden können.

Wie versucht wird, die skizzierten Faktoren dennoch zu vergleichen, soll hier zum Ende dieses Exkurses noch am Beispiel des Buches von Höckel gezeigt werden; in einem Abschnitt "Amerika, Du hast es besser ..." schreibt Höckel:

"Es liegt auf der Hand, daß in Amerika offensichtlich mehr Wert auf die Quantität als auf die Qualität der Vorschläge gelegt wird, daß also mehr das Führungsmittel, als das Rationalisierungsmittel im Vordergrund steht. Hinzu kommt noch, der Einfluß der amerikanischen Mentalität auf das BVW. Die Amerikaner haben meist weniger Hemmungen als ein Durchschnittseuropäer. Sie sind nicht durch Spannungen und Ängste so belastet wie wir, und auch das Vorgesetzten- und Untergebenenverhältnis, das Verhältnis Fachmann : Laie ist unkomplizierter und die Zusammenarbeit daher auch wesentlich legerer. Es liegen also viel weniger psychologische Schwierigkeiten vor als es bei uns gemeinhin der Fall ist. Auch die andere oder fehlende Berufsausbildung macht dem Amerikaner Umstellungen viel leichter als es bei den deutschen Facharbeitern vielleicht möglich ist. Aber auch in den Vereinigten Staaten ist das Betriebliche Vorschlagswesen immer nur ein Teil, wenn auch vielleicht ein typischer Teil, eines größeren Ganzen, und wenn dort mehr Vorschläge von mehr Mitarbeitern eingehen als bei uns, dann liegt es vielmehr auch daran,

daß dort einfach Führungsstil und Atmosphäre die Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens begünstigen." (S. 238)

Was sind die verglichenen Faktoren?

(1) Führungsmittel: Mehr Wert darauf gelegt als in Deutschland. - Das mag zutreffen, kann aber nach unserer Skizze in Abschnitt A und B nicht entscheidend sein. Gewiß ist, allerdings, daß die amerikanischen Personalfachleute ebenfalls von dem Modell des Human-Relations-Ansatzes und seiner Bedeutung überzeugt sind.

(2) Mentalität: Weniger Hemmungen, Ängste, Spannungen, - Diese vagen Andeutungen sind nicht recht operationalisierbar, dementsprechend auch nicht falsifizierbar. Aber widersprechen nicht wesentliche Analysen der amerikanischen Gesellschaft der Vorstellung vom unkomplizierten "guy fellow", zeigen sie nicht gerade bedeutende gesellschaftlich wirksame Neurosen? (Vgl. Riesmen, The Lonely Crowd u.v.a.).

Zeigen nicht neuere Untersuchungen sogar außerordentliche Streß-Erscheinungen (stärker als bei Managern) gerade bei den Arbeitern und unteren Vorgesetzten? (Vgl. die Untersuchungen von Hinkle in der Bell-Telephon-Comp., SPIEGEL 16/1968). Bedeutet nicht Arbeitslosigkeit in Amerika eine reale Bedrohung für viele Arbeitskräfte?

(3) Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis: Legerer. - Es mag sicher hemdsärmeliger sein. Steht dahinter nicht ein glasklares "Soll" in der Arbeit, klare Autoritätsverhältnisse, harte Prinzipien wie die des "hire and fire", scharfe Zeitvorgaben, das Denken in "direct costing", in "return on investment"? Kann eine legere Beziehung zwischen Personen die Interessenkonflikte zwischen Positionen und gesellschaftlichen Gruppen aufheben?

(4) Verhältnis Fachmann - Laie, Zusammenarbeit: Was gesagt werden soll, ist nicht recht deutlich. Aber was die betriebliche Zusammenarbeit verschiedener Positionsinhaber, z.B. Meister der Produktion und Meister der Kontrolle, betrifft, so stecken auch hier hinter der vielleicht lockereren Zu-

sammenarbeit harte - und durchaus betriebsbezogene - Interessen.

(5) Andere oder fehlende Berufsausbildung: Wieso die fehlende Berufsausbildung eine Umstellung leichter macht, ist nicht recht einzusehen, soweit sie nicht den Übergang von einer Hilfsarbeit zu einer anderen bedeutet. Jede Umstellung, die neue technische oder organisatorische Einsichten erfordert, wird denjenigen leichter gelingen, die eine breitere Grund- und Fachausbildung haben. (Darauf arbeitet die ganze moderne Berufsausbildungspolitik hin!). Und was an der Berufsausbildung "anders" ist und wie es wirkt, müßte doch expliziert werden.

(6) Führungsstil insgesamt: Dazupassim.

Mehr Vergleichsfaktoren lassen sich nicht isolieren. Wir haben diesen Exkurs eingeführt, um zu zeigen, daß vielleicht ein anderer Ansatz der Betrachtung Faktoren impliziert, die Differenzen BRD-USA plausibler erklären. Inwieweit dies bei Anlage der Studienreise möglich ist, wenigstens illustrativ zu zeigen, soll in Abschnitt E gezeigt werden.

#### D. Methodische Bemerkungen zu einem internationalen Vergleich

##### 1. Systematischer Ansatz

Ein Vergleich, der gültige Ergebnisse erbringen könnte, würde die Isolierung der denkbaren bzw. signifikanten Einflußfaktoren erfordern: d.h. er setzte ein - soziologisches, sozialpsychologisches oder psychologisches - Modell voraus. Dann wäre es möglich (empirische Daten als vorhanden vorausgesetzt), im Sinne einer Faktorenanalyse zu verfahren und dadurch die tatsächlichen und in der BRD und den USA differierenden Faktoren zu bestimmen. Es wurde bereits darauf verwiesen, daß im Rahmen des Auftrags nur die Richtung skizziert werden konnte, in die die Entwicklung eines soziologi-

schen Modells gehen könnte. Damit fehlt die Grundlage für einen wissenschaftlich gesicherten und akzeptablen Vergleich.

## 2. Operationalisierung

Unter Operationalisierung versteht man die Umsetzung theoretischer Fragestellungen in konkrete Fragestellungen, bezogen auf das jeweilige Objekt der Untersuchung (bestimmte Gesprächspartner, bestimmtes vorhandenes Material etc.). Die Studiengruppe hatte vereinbart, vorweg einige Fragelisten zu entwickeln; in deren Rahmen wurde versucht, auch die soziologischen Überlegungen wenigstens in größten Zügen und soweit vorweg eine Vorstellung des Problems bestand, in die Form von direkten und indirekten Fragestellungen zu bringen. Dabei beschränkten wir uns weitgehend auf die Komplexe Führungsstil, Stellung der unteren oder der mittleren Vorgesetzten, sowie Merkmale der am Vorschlagswesen teilnehmenden Personengruppen. Die Fragen mußten so allgemein wie möglich gefaßt werden.

## 3. Informationen

(1) Im Hinblick auf die soziologische Fragestellung war die Auswahl der Betriebe notwendig unbefriedigend: durchweg nämlich solche, die ein gutes Vorschlagswesen aufwiesen, so daß Probleme und negative Einflußfaktoren, die auch innerhalb der USA bestehen, kaum berührt werden konnten. Verglichen werden also "gute" amerikanische Firmen mit "guten" deutschen Firmen (DIB-Statistik) oder deutschem Durchschnitt (diverse eigene Erfahrungen der Gruppenmitglieder; Untersuchungsbericht von Scholz/Fuhrmann). - Kaum nötig, zu erwähnen, daß auch die Art, Größe, regionale Lage der Betriebe usw. keinen systematischen Vergleich zulassen.

(2) Auch die Auswahl der Gesprächspartner bringt eine Verzerrung der Ergebnisse, zielte man auf systematischen Vergleich, mit sich. Im allgemeinen wurden die Antworten von den für das Vorschlagswesen zuständigen Personen gegeben, durchweg in unteren oder mittleren Managementpositionen. Nur ihre spezifische Darstellung und Meinung kommt im Bericht zum Ausdruck. Besonders problematisch ist, daß in den durchweg großen Unternehmen, die wir besuchten, die Stabsleute der Zentralen kaum eine di-



rekte Kenntnis der wirklichen Stimmung und Motivation bei den Arbeitern und Angestellten und den diversen Betriebsvorgesetzten haben konnten. In vielen Fällen hatte man auch den Eindruck, daß eher die offizielle "Politik" als die gegebene Realität dargestellt wurde. Anzumerken ist, daß Vertreter des höheren oder des Top-Managements oft eher bereit waren, Schwierigkeiten und Bedenken zu besprechen. Daß solche Bedenken weit- hin bestehen, sowohl bei einzelnen Personen wie bei Firmen generell, zeigen die Untersuchungen des National Industrial Conference Board Inc. (dies., Suggestion System, Studies in Personnel Policy N° 135, S. 48 ff).

(3) Das erreichbare schriftliche Material bringt unter soziologischen Aspekt wenig. Es beschränkt sich auf die Darstellung der Institutionen und Prozeduren. Darüber hinaus existieren wie in Deutschland nur außerordentlich unzulängliche Statistiken, die keine vergleichende Faktorenanalyse erlauben. Die oft detaillierten Betriebsstatistiken einzelner Firmen sind nur für den Eingeweihten analysierbar: Ob Differenzen beispielsweise an der Qualität des General Managers, der Art der Produktion, der Art der Organisation, der Art des Personals etc. liegen, kann nur im Einzelfall dargelegt werden. Außerdem geben die Firmen gerade diese Unterlagen nicht gern aus der Hand.

#### E. Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen -

##### Interpretation von Besprechungsergebnissen in den USA

##### Vorbemerkung

Obwohl von vornherein die soziologischen Fragestellungen erheblich eingegrenzt wurden, kann aus den in Abschnitt D - Methodische Bemerkungen - angegebenen Gründen wiederum nur ein kleiner Teil des Materials im folgenden berücksichtigt werden. Insbesondere der Mangel an differenziertem statistischen Material (oder der Unmöglichkeit, dieses zu interpretieren) und die Beschränkung des Kreises unserer Gesprächspartner auf höhere Führungskräfte und Leiter des Vorschlagswesens lassen eine detaillierte und zugleich umfassendere Behandlung

des Themas nicht zu. Es gab z.B. keinerlei Möglichkeiten, mit direkten Arbeitsvorgesetzten (z.B. foremen, supervisors) oder Arbeitern und Angestellten zu sprechen<sup>1)</sup>.

Der nur vorläufige Ansatz zu einem soziologischen Interpretationsmodell (s. B. 3) und das mangelhafte Material machen es nicht möglich, in folgendem eine systematische Analyse durchzuführen. Stattdessen sollen auf dem Hintergrund des oben entwickelten Ansatzes einzelne Themenbereiche gesondert behandelt und interpretiert werden.

#### 1. Technisch-organisatorische und soziale Bedingungen der Beteiligung

a) Betriebsart, Arbeitsprozeß, Arbeitsplatz und Art des eingesetzten Personals beeinflussen die Möglichkeit, wahrscheinlich auch die Motivation zur Teilnahme am VW erheblich. Sie bringen inner- und zwischenbetriebliche Unterschiede mit sich, die zum Teil weit über die "nationalen" Differenzen zwischen der BRD und den USA hinausgehen. Selbst wenn man davon ausgeht, daß in allen verschiedenen Fällen die Beteiligung in den USA höher liegt als in der BRD, kann aus dieser Feststellung - und auf dem Hintergrund unseres oben skizzierten Ansatzes - die Hypothese abgeleitet werden, daß derartige objektive Faktoren insgesamt einen bedeutsameren Einfluß auf den Grad der Beteiligung haben als andere Faktoren, die noch zu behandeln sein werden: so ist anzunehmen, daß etwa unter besonders positiven objektiven Bedingungen die Beteiligung in der BRD höher liegt als unter ungünstigen objektiven Bedingungen in den USA (s.u.). Das also heißt, daß eine noch so unterschiedliche "Einstellung" oder "Motivation" zur Beteiligung in verschiedenen Ländern in jedem Falle abhängig ist von der jeweiligen technisch-organisatorischen und personellen Struktur eines Betriebes oder Bereiches.

---

<sup>1)</sup> Das gesamte erhobene Material wird gesondert im 2. und 3. Teil des Berichts dargestellt und generell interpretiert.

b) in nahezu allen besuchten Betrieben ergab sich ziemlich eindeutig, daß quantitativ, insbesondere aber auch qualitativ, die meisten Vorschläge aus dem Bereich der Fertigung stammen und dort wieder aus den Neben- und Hilfsbetrieben: Instandhaltung, Wartung, Reparatur, Werkzeugmacherei, Vorrichtungsbau, Anlagenüberwachung. Dazu kommen aus den anderen Bereichen: Planungsabteilungen, Arbeitsvorbereitungsabteilungen, Kundendienst, Systemanalyse, EDV-Abteilungen, ingenieur-technische-Abteilungen - soweit die Mitarbeiter dieser Bereiche zur Teilnahme am VW berechtigt sind.

Innerhalb dieser Bereiche waren offenbar wiederum solche in höherem Maße beteiligt, die einem schnelleren (oder häufigeren) technisch-organisatorischen Wandel unterlagen (Automobilindustrie), die in kleineren Serien arbeiteten oder deren prinzipiell gleichartiges Produkt (oder Verfahren) gewisse Variabilitäten im Detail aufwies (Flugzeugbau).

c) Dieser Sachverhalt erfordert natürlich sogleich eine Betrachtung der Personengruppen, die in diesen Bereichen arbeiten. Hier waren die Aussagen der Befragten nicht so eindeutig, vor allem, weil die Befragten oft keinen direkten Kontakt zu den Vorschlagenden hatten, weil darüber kaum Statistiken geführt wurden und weil auch eine eindeutige statistische Fixierung vor allem der Qualifikationen, die hier besonders interessieren, im Rahmen des amerikanischen Ausbildungssystems nicht möglich ist (etwa wie es wenigstens in Grobgliederung in der BRD möglich ist). Trotzdem läßt sich etwa folgendes generell festhalten: Die qualitativ besseren und wertvolleren Vorschläge kommen überwiegend von skilled personnel, skilled craftsmen (z.B. tool- and dye-makers), vom Überwachungspersonal, von System-Ingenieuren - kurz: vom höher qualifizierten Personal. Dies trifft auf die entsprechenden Bereiche der Raumfahrt- und Flugzeugindustrie zu, bei Werften (Navy), Fluglinien, elektronischer Fertigung und für die Autoindustrie. Wo auf eine hohe Beteiligung auch des unqualifizierten Personals hingewiesen wird, wird immer zugleich auf eine besonders geeignete, d.h. durch-

sichtige Arbeitssituation oder -prozedur verwiesen (in 2 von 13 Fällen, beides Raumfahrt-Industrie).<sup>1)</sup>

d) Wie werden diese Schwerpunkte technisch-organisatorischer und personeller Art erklärt?

Durchweg wird angenommen, daß die Möglichkeit, Vorschläge überhaupt, insbesondere aber effektive, zu machen, abhängt

(1) von der Einsicht in Arbeitsprozesse, umfassendem Verständnis für Arbeitsobjekt und -verfahren. - Diese Möglichkeit sei aber insbesondere dort gegeben, wo Personen aufgrund ihrer spezifischen Qualifikation und ihrer spezifischen Position mit größeren Zusammenhängen zu tun hätten, (z.B. Kundendienstingenieure, die aufgrund ihrer Warenkenntnis und der Kundenwünsche breiten Einblick in die Mängel und Erfordernisse ihrer Waren und deren Anwendungsgebiet haben; Ingenieure in Fertigungsbereichen und an Anlagen, die nicht mehr mechanisch oder elektrisch, sondern elektronisch arbeiten, die dementsprechend mehr theoretische Einsicht in (Programm-) Zusammenhänge erfordern, als es die Produktionsarbeiter haben, ebenso entsprechendes Überwachungs- und Reparatur-Personal bei der Fertigung elektronischer Datenverarbeitungsanlagen; im Bürobereich insbesondere Analytiker aus EDV-Abteilungen, die aufgrund ihrer Ausbildung in der systematischen Analyse von (Büro-) Prozessen geschult sind; ähnliches gilt für Planer und Mitarbeiter von Arbeitsvorbereitungen; in Betrieben der Großserienfertigung insbesondere das Reparatur- und Instandhaltungspersonal sowie

---

<sup>1)</sup> In vielen Fällen werden auch regionale Differenzen deutlich, die hier aus mangelndem Einblick nicht erklärt werden können und deshalb in der Darstellung auch außer acht bleiben. Sie hängen offenbar eher mit institutionellen Differenzen und Fragen des Managements - siehe unten - zusammen.

Elektriker, die die Anlagen genau kennen und an deren Veränderung bei Produktänderungen mitwirken; wiederum gilt ähnliches für die Instandhaltungs- und Reparaturarbeiter im Bodendienst einer Luftfahrtgesellschaft, in einer Druckerei, in der Raumfahrt- und Luftfahrtindustrie).

Dementsprechend gering sind Vorschläge (nach Quantität und Qualität) von weniger qualifiziertem Personal mit der entsprechenden Begründung, Einsicht in die Zusammenhänge der modernen Fertigungsprozesse bzw. Büroverfahren sei nicht möglich. Dazu komme, daß die Arbeitssituation dieses Personals im allgemeinen - insbesondere bei großen Serien, z.B. Autoindustrie - höchststandardisiert sei (d.h. bis ins Detail ingenieurtechnisch und arbeitsorganisatorisch durchgeplant) und das Personal auch in einem (rhythmischen) Zeitdruck stünde. "No chance on the assembly-line"! Zwei dagegenstehende Begründungen scheinen das Vorstehende eher zu bestätigen: es findet sich kein Unterschied in Beteiligung von Qualifizierten und Unqualifizierten dort, wo die Unqualifizierten zugleich durchsichtige, einsichtige, verständliche Arbeitssituationen haben. Dies war bei zwei Firmen der Luftfahrt- und Weltraumindustrie der Fall: dort fallen relativ viele manuelle Arbeiten an (Löten, Verdrahten etc.), die durch die Arbeitszerlegung so vereinfacht sind, daß sie ohne weiteres einsichtig sind. Nur in seltenen Fällen bringen sie allerdings qualitativ hochwertige, d.h. hier: effektive Verbesserungen.

(2) von der Seriengröße, der Variabilität des Produktes und der Häufigkeit technisch-organisatorischen Wandels, weil diese Differenzen einen unterschiedlichen Grad der Arbeitsvorbereitung, der ingenieur-technischen Ausreifung und der Eingriffsmöglichkeiten in die laufende Produktion voraussetzen. Gerade hier haben auch weniger qualifizierte Kräfte eine Chance. (Im Flugzeugbau z.B. werden gleiche Typen oft in vielen kundenspezifischen Variationen gebaut. Diese Variationen beziehen sich auch auf einfache Dinge (Art der Klapptische, der Frischluftdüsen, der Sitzanord-

nung etc.), bei denen ohne besondere Durchdringung des Gesamtzusammenhanges "Ideen" wirksam werden können. Kleine Serien lassen ferner Eingriffe zu, die in der Großserienfertigung bedeutende Umstellungen an den Anlagen erfordern würden, so daß auch sinnvolle Ideen dann nicht zum Tragen kommen können, wenn sie zu spät kommen (Kosten der Veränderung). So fallen bei einem Betrieb des Dienstleistungssektors im Bereich des "Service" (Versorgung) am wenigsten Vorschläge an: lang eingefahrene Standardpraktiken, standardisierte Zeichnungen, gleichbleibende Aufgaben (der Art nach) erlauben kaum noch Eingriffe.

e) Was ergibt sich aus dem Abschnitt d) für ein Vergleich der Beteiligungshöhe BRD - USA?

Es wäre insbesondere zu prüfen, inwieweit Personal, das offenbar Vorschläge vorwiegend einbringt, in der BRD überhaupt vorschlagsberechtigt ist.

Beispiel: Ein amerikanisches Unternehmen der pharmazeutischen und Nahrungsmittel-Industrie rangiert in seiner Beteiligung an der Spitze der Statistik. Es gab dort 1967 4.150 eingereichte Vorschläge von 1.030 vorschlagsberechtigten Angestellten (von 2.000); von diesen über 4.000 Vorschlägen kamen 3.250 von Außendienstverkäufern. Ihre Warenkenntnis und ihr ständiger Kundendienstkontakt (dazu wahrscheinlich ihre Geübtheit im Umgang mit Formularen etc.) machten ihnen möglich, die Vorschläge an die Firma heranzutragen. Es ist mit Sicherheit anzunehmen, daß die von ihnen angebrachten Vorschläge (vorwiegend Veränderungen an Waren und Versandmethoden entsprechend Kundenwünschen) zu einem sehr hohen Prozentsatz in Deutschland nicht als "Vorschläge" betrachtet worden wären, sondern zum selbstverständlichen Aufgabenbereich des Außendienstmannes gerechnet würden (zur Vervollständigung: es blieben also rund 900 Vorschläge aus dem Betrieb, was allerdings immer noch einer Beteiligung von über 1 Vorschlag pro berechtigtem Mitarbeiter und Jahr entspricht. Annahmerate 11% = 99 Vorschläge. Geht man in der BRD von einer Annahmerate von rund 50% aus, so würde eine Beteiligung aus dem Betrieb von rund 20% für die gleiche Zahl effektiver Vorschläge genügt haben).



Ähnliche Überlegungen hätten in der BRD für Planungspersonal, Arbeitsvorbereiter, Betriebsingenieure usw. zu gelten, die weithin nicht vorschlagsberechtigt sind. Es scheint sinnvoll, unter diesem Aspekt die Diskrepanz zwischen der Beteiligung in der BRD und den USA nicht zu überschätzen.

Zugleich wäre allerdings zu überprüfen, ob eine eventuelle Ausdehnung der Teilnahmeberechtigung auf diejenigen Personengruppen bzw. Positionen, die besondere Möglichkeiten der Beteiligung haben, nicht sinnvoll wäre, oder dort, wo sie bereits teilnahmeberechtigt sind, besondere zielgerichtete Werbemaßnahmen und Hilfestellungen einzuleiten.

Grundsätzlich ginge es für das Unternehmen in diesem Bereich darum, die besonders vorschlagsträchtigen Kombinationen von Arbeitssituation und personeller Qualifikation herauszufinden und mit ihren Maßnahmen anzusetzen.

## 2. Beteiligung verschiedener Personengruppen

Der Grad der Beteiligung verschiedener Personengruppen, soweit möglich unabhängig von der Arbeitssituation betrachtet, würde im Vergleich gegebenenfalls die Entwicklung von Hypothesen über die zugrundeliegende Motivation zulassen. Über diese Zusammenhänge gab es jedoch kaum Material bei den besuchten Firmen und nur allgemeine Erfahrungen bei den Befragten.

### a) Männliche und weibliche Arbeitnehmer:

Nur wenige der besuchten Firmen hatten Frauenbetriebe oder Bereiche mit überwiegend weiblichen Arbeitskräften. Diese Firmen berichteten, daß in ihren Frauenbetrieben die Beteiligung sehr gut sei (Autoindustrie), daß kein Unterschied in der Beteiligung von Männern und Frauen feststellbar sei (Luftfahrtindustrie) oder aber, daß die wenigen Frauen an Arbeitsplätzen säßen, die kaum Vorschläge erlaubten und auch insofern kein Unterschied zu männlichen Arbeitnehmern mit entsprechender Position angenommen werden

könnte. Diese wenigen Mitteilungen erlauben keinerlei Rückschlüsse auf Motivationsstrukturen. Sie widerlegen allerdings auch nicht unsere im allgemeinen Teil vorgetragene Auffassung, daß Frauen genauso befähigt und motiviert seien, Vorschläge zu machen, wie Männer - entsprechende Arbeitssituation, institutionelle Regelung und Erwartung des Managements vorausgesetzt.

#### b) Neulinge und Oldtimer

Über die Beteiligung dieser Gruppen lagen einige Erfahrungen vor. Sie verweisen allerdings nicht auf unterschiedliche personelle Motivationsstrukturen, etwa auf der Basis einer Identifikation mit der Firma etc., sondern hängen recht eng mit der Arbeitssituation zusammen: Grundsätzlich werden von vielen Neulingen die Erfahrungen und Kenntnisse aus der früheren Firma als Vorschläge eingebracht (besonders in der Weltraum- und Luftfahrtindustrie, die eine außerordentlich hohe Fluktuation und Rotation von Arbeitskräften hat); oft sind diese Vorschläge aus Mangel an Einsicht in die neue, spezifische Arbeitssituation nicht brauchbar. Umgekehrt haben viele Oldtimer ihre Betriebsblindheit, machen aber bei geringerer Beteiligung im Schnitt wertvollere Vorschläge, was von den Befragten ebenfalls wieder auf die bessere Einsicht in die Arbeitsmethoden zurückgeführt wird. - Vergleichende Erfahrungen aus der BRD fehlen.

Über den Zusammenhang zwischen Lebensalter und Beteiligung liegen keine Erfahrungen vor.

### 3. Der Einfluß institutioneller Regelungen und hierarchischer Strukturen

(Unter institutionellen Regelungen sollen hier solche Regelungen verstanden werden, die nicht unmittelbar die Organisation des Vorschlagswesens darstellen - diese wurden oben bereits behandelt, ... - und die sich vorwiegend auf das mittlere und untere Management auswirken).

Unter unterschiedlichsten Formen und verbrämt mit den verschiedensten Argumentationen schält sich ein relativ einfacher Prozeß heraus, der - in Verbindung mit einigen Aspekten, die in den nächsten Abschnitten 5. und 6. behandelt werden - eine hohe Beteiligung erbringt und als generell von hohem Einfluß betrachtet werden kann.

Immer wieder wurde von allen Befragten - wie auch in der amerikanischen und deutschen Literatur - auf die Bedeutung des "Interesses" des Top-Managements verwiesen. Unsere Fragen liefen jeweils darauf hinaus festzustellen, was denn das "Interesse des TM" begründe und wie es sich in der Realität äußere. Überspitzt läßt sich folgendes sagen: Das amerikanische Top-Management scheint durch rationale und systematische Ausbildung, durch die Marktsituation der Betriebe, durch eine im technisch-organisatorischen Sinne weitgehend durchrationalisierte Verwaltung (inklusive Einsatz von Computern, die insbesondere eine sehr schnelle Verarbeitung vieler Daten mit sich bringen), durch die Anwendung moderner betriebswirtschaftlicher Techniken (cost-benefit-Analysen, return on investment etc.) und ähnlichen, hier nicht zu analysierenden Faktoren, wesentlich schärfer als das deutsche Management auf Gewinn und Einsparungen ausgerichtet. Unter diesem Aspekt fallen klare Entscheidungen über Existenz oder Nichtexistenz des Vorschlagswesens. Wird das Vorschlagswesen als gewinnbringend erkannt, so ist der entscheidende zweite Schritt völlig klar: Der Druck über die Linie der Vorgesetzten - und weniger über die als Stabsabteilung organisierten Vorschlagsspezialisten - auf den direkten Arbeitsvorgesetzten und damit die einzelnen Mitarbeiter. - Dieses "Gerüst" soll nun im einzelnen etwas erläutert und ergänzt werden. Es ist zu betonen, daß sich diese Ausführungen auf die Aussagen und die vielen informellen Bemerkungen der Befragten bezieht und weniger auf das "offizielle" schriftliche Material oder die formal dargestellte "Politik". Insofern sind diese Überlegungen "Interpretation", die sich allerdings mit vielen anderen Erfahrungen und Kenntnissen der modernen Industriesoziologie deckt.



dere aus den Aussagen des Top-Managements, aus institutionellen Regelungen des VW und aus den Aussagen der VW-Leute in bezug auf "Interesse des Top-Managements und ihre eigenen Kostendarlegungen.

(2) Parallel dazu gibt es eine "offizielle" Politik bzw. die Grundthesen der Leiter und Mitarbeiter der Stabsabteilungen im VW (die selbst durchweg dem mittleren oder unteren Management angehören und geringen Einfluß haben, vielleicht von wenigen Riesenunternehmen abgesehen). Diese variieren immer wieder das Thema VW als "Rationalisierungsaufgabe"; als "Kommunikationssystem", das den Mitarbeitern eine direkte Möglichkeit der Selbstdarstellung und selbstschöpferischen Leistung biete, quasi als Ventil; als "Führungsmittel", das das "Image" eines Betriebes präge und dazu beitrage, die "Morale" (= Betriebsklima) zu fördern u.ä. (s. Darstellung der Politik ...). Es ist kaum verwunderlich, daß die - Befragten den gleichen Human-Relations-Vorstellungen, die wir eingangs kritisiert haben, anhängen, wie ihre deutschen Kollegen (bzw. umgekehrt, wenn man von einer zeitlichen oder kausalen Beziehung ausgeht); dies bis ins Detail, so etwa hinsichtlich der explizit oder implizit immer wieder vertretenen Vorstellungen des Psychologen McGregor, die als wissenschaftlich überholt gelten können. (Z. B. in einer Firma bezeichnete ein Mitglied des Top-Managements als das Ziel des Vorschlagswesens: "Money-saving", und das VW-Programm ist eng an ein cost-improvement-Programm gekoppelt; der VW-Mann bezeichnete, mit vielen psychologischen Erläuterungen, das Vorschlagswesen als ein "fringe-benefit"-Programm zur Hebung der "morale" und des "image".

In einem anderen Betrieb erhielten wir von Mitarbeitern des Vorschlagswesens die Auskunft, das Suggestion-System sei ein "Kommunikations- und auch Rationalisierungsprogramm", während ein Mitarbeiter der NASS (National Association of Suggestion Systems) erklärte, in eben dieser Firma sei das Vorschlagswesen ein reines "cost-reduction"-Programm. In unce (Mitschrift): 'Daß die Vorgesetzten wirklich mitziehen, hängt letztlich daran, daß der jeweils übergeordnete Boss das (VW) für wichtig hält und stets hinterher ist. Das heißt:

Man muß die savings dem Top-Management klarmachen, und dann kommt das "Interesse" die Linie herunter ...'

(In einem Betrieb, in dem die Kosten des VW-Programms sechsfach von den Ersparnissen des 1. Jahres gedeckt werden, bei einer durchschnittlichen Laufdauer der Vorschläge von 3 Jahren). Oder, noch knapper, in einem anderen Betrieb: "Jeder versucht's, dem Boss recht zu machen ...".

Es ist klar, daß es auch andere Strukturen gibt. So fiel uns ein Betrieb auf, in dem eine generelle Liberalität der hierarchischen Beziehungen herrschte, die außergewöhnlich zu sein scheint und bedingt schien durch die spezielle Art der Fertigung (modernste laborartige Forschungs- und Entwicklungsmethoden, sehr gute Arbeitsbedingungen, insbesondere verglichen mit den anderen Möglichkeiten in einer Kleinstadt, teamartige Zusammenarbeit von hoch- und niedrigqualifiziertem Personal, liberales Vorgesetztenverhalten in einer Region mit traditional autoritären Führungsstrukturen). Zusammen mit der mittelbetrieblichen Struktur (unter 2000 Beschäftigte), die direkten Kontakt zwischen "oben" und "unten" erlaubt, mag hier die hohe Beteiligungsquote anderen Ursachen als den oben skizzierten zuzuordnen sein. Es ist jetzt die Frage zu stellen: Wie reagieren die direkten betrieblichen Vorgesetzten auf den Druck von oben und auf die Vorschläge ihrer Untergebenen?

#### 4. Einstellungen und Reaktionen der direkten Arbeitsvorgesetzten

---

Die im 3. Abschnitt umrissenen Mechanismen können erst wirksam werden, wenn sie tatsächlich auf das "Mitziehen" der mittleren und unteren Linienvorgesetzten stoßen. Das in verschiedenen Formen des "Druckes" sich artikulierende "Interesse" des höheren Managements und die Notwendigkeit für die unteren Führungskräfte, auf die Dauer mit ihrem "Boss" zurecht zu kommen, sind zweifellos eine "solide" Grundlage für das Interesse der unteren Vorgesetzten selbst. Was kommt dazu? (Festzuhalten ist, daß während der Studienreise keine Gelegenheit bestand, mit dem betroffenen



Personenkreis zu sprechen).

(1) Erstaunlich wenig kommt offenbar dazu. Nur in wenigen Fällen gibt es formale Arbeitsbeschreibungen, in denen die Zuständigkeit für das Vorschlagswesen festgehalten ist. Aber: "Der supervisor ist für alles zuständig", ob es formal fixiert ist oder nicht - eine Formulierung, die besagt, daß der untere Vorgesetzte tatsächlich auf die direkten Eingriffe von oben, auch hinsichtlich des VW, reagieren muß. Systematisches Vorgesetztentraining gibt es in den meisten Betrieben; wiederum spielt aber das Vorschlagswesen darin keine oder eine absolut untergeordnete Rolle.

Eine gewisse Bedeutung mag dem in manchen Betrieben systematisch gepflegten Kontakt zwischen Betriebsvorgesetzten und VW-Leuten zukommen, im Sinne einer ständigen Anregung . . . . Eine Beteiligung der Vorgesetzten an den Prämien ist praktisch nirgends vorgesehen; in einem Fall kann die Beteiligung der Abteilung am VW den Jahresbonus der Arbeitsvorgesetzten bis zu 10% des Bonus-Betrages beeinflussen.

(2) Die Reaktion der Vorgesetzten auf die Vorschläge ihrer Untergebenen (die in einer systematischen Analyse intensiv zu untersuchen wäre!) kann auf der Grundlage der Informationen durch die höheren Manager und Vorschlagsleute (die zudem im allgemeinen gleichzeitig befragt wurden) nur sehr schlecht beurteilt werden. Trotz häufiger Hinweise, daß die unteren Vorgesetzten im allgemeinen positiv reagieren, wird bei hartnäckigen Nachfragen doch ein ambivalentes Verhalten, auch negative Reaktion, beschrieben. Oft wird darauf verwiesen, daß die Vorgesetzten mitziehen, um nicht gegen den Druck ihrer Bosse zu verstoßen; oft aber wird auch gesagt, daß die Vorgesetzten Vorschläge durchaus als Kritik empfinden, daß sie in ihrer Autorität sich angegriffen fühlen. Manche Firmen glauben, hier käme ein Generationenproblem zum Ausdruck: Ältere reagierten negativer als jüngere.

Insgesamt kann man offenbar keineswegs sagen, daß amerikanische untere direkte Vorgesetzte schlechthin positiv reagieren, wie dies in vielen deutschen Schriften allzu schnell behauptet wird. Wie bei der Diskussion der Human-Relations-Lehre schon einmal betont, ist die moderne amerikanische Industriesoziologie der Ansicht, daß das relativ legere Verhältnis zwischen Arbeitsvorgesetzten und Arbeitern, auch im Büro, eine Sache des "Tons" ist und nicht über harte Prinzipien der Führung (Leistungsbeurteilung, Disziplinarmaßnahmen, Entlassung etc.) hinwegtäuschen darf. Dementsprechend kann durchaus mit den gleichen Spannungen im Verhältnis Vorgesetzter - Untergebener gerechnet werden wie in den deutschen Betrieben. In vielen Fällen dürfte dabei die Stellung der Untergebenen noch viel schwächer sein als in der BRD (viele Betriebe, in denen die Arbeitnehmer nicht gewerkschaftlich vertreten sind). Vorsichtig generalisiert ist anzunehmen, daß das Verhältnis Vorgesetzter - Untergebener und die Reaktion der Vorgesetzten auf die Vorschläge ihrer Untergebenen die Beteiligung nicht besonders unterstützt, daß aber die dementsprechende, faktisch autoritäre Betriebsstruktur umso besser auf gezielten Druck des höheren Managements anspricht und von daher eine stärkere Unterstützung des Vorschlagswesens kommt (oder, wenn man so will, eine "positivere Reaktion") als in der BRD.

##### 5. Teilnahmebereitschaft der Arbeitenden

Da keinerlei Möglichkeit bestand, mit Arbeitnehmern zu sprechen und da der Verfasser dieses Abschnittes nicht ohne Überprüfung bereit ist, die Urteile der für das Vorschlagswesen Zuständigen zu akzeptieren (die entsprechend dem eingangs behandelten Human-Relations-Modell argumentieren), kann inhaltlich nur wenig zu diesem - wichtigen - Thema gesagt werden.

Faktum ist, daß die Teilnahmebereitschaft in den USA höher ist als in der BRD. Geht man von den in unserem soziologischen Ansatz entwickelten Vorstellungen aus, so ließe sich, durchaus vorläufig und keineswegs gesichert, etwa folgendes sagen (wobei im folgenden die einzelnen Faktoren ineinander übergehen und nur aus Darstellungsgründen nebeneinander betrachtet werden; auf eine detaillierte Darstellung der industriesoziologischen Ergebnisse muß aus Zeit- und Raumgründen verzichtet werden):

a) Gesellschaftlich-politische Faktoren

Das früher gezeigte "dichotomische" Gesellschaftsbild bei Untersuchungen deutscher Arbeiter ("oben-unten") und das eher "middle-class-orientierte" Gesellschaftsbild amerikanischer Arbeiter legen es nahe, anzunehmen, daß in den USA ein sozialer Gegensatz zur Unternehmensleitung in in wesentlich geringerem Maß gesehen wird. Zugleich ist bei deutschen Arbeitern eine eher kollektive, auf Solidarität orientierte Einstellung festgestellt worden (über deren Ursachen hier nicht zu diskutieren ist), während in den USA eine eher individualistische, auf privates Interesse gerichtete Einstellung vorgefunden wurde (was kollektive Aktionen instrumentalen Charakters zur Erlangung privater Ziele nicht ausschließt (z.B. Gewerkschaften; s. dazu insbesondere die Untersuchungen von Goldthorpe und Lockwood, ... "Affluence and the British Class Structure" in The Soc. Review, 11 Nr. 2, July 1963)). Dieser Tatbestand bedeutet nicht, daß Unterschiede von Macht, Status etc. übersehen werden, erlaubt es aber, die "Bosse" nicht unbedingt als "Gegenseite" zu sehen und vor allem, ohne Solidaritätsbruch gegenüber den eigenen unmittelbaren Arbeitskollegen "Geschäfte" zu machen, ("sell an idea...")<sup>1)</sup>.

b) Einstellung zum Aufstieg

Die früher dargestellten Einstellungen zum Aufstieg bei deutschen und amerikanischen Arbeitern legen es nahe, anzunehmen, daß amerikanische Arbeiter viel eher nach Mechanismen suchen, mit deren Hilfe sie sich auszeichnen können,

---

<sup>1)</sup> Es ist festzuhalten, daß in keinem der besuchten Betriebe Akkordarbeit geleistet wird, so daß die Angst vor der Akkordschere und die eventuelle Kritik der Kollegen oder Akkordänderung entfällt.

als Basis des Fortkommens. Die meisten unserer Gesprächspartner glaubten, daß sich die Beteiligung am Vorschlagswesen zwar nur indirekt (d.h. nicht formal), aber sehr wohl auf Beförderungschancen auswirke.

c) Einstellung zur Rationalisierung und deren sozialen Auswirkungen

Die in den Überlegungen zum soziologischen Ansatz dargestellten ambivalenten Einstellungen zur Rationalisierung (technischer Fortschritt) und die beträchtlichen Bedenken hinsichtlich der Möglichkeit von Arbeitslosigkeit bei untersuchten deutschen Arbeitern sind - zumindest nach Aussagen der Befragten - bei den Mitarbeitern der besuchten amerikanischen Betriebe nicht gegeben. Sicherlich wären in Anbetracht der vergleichsweise hohen Arbeitslosigkeit in den USA, hier außerordentliche regionale, qualifikationsspezifische, branchenspezifische u.a. Differenzen festzustellen. Jedoch scheinen nur geringe Befürchtungen zu bestehen, durch Rationalisierung den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren (es ist daran zu erinnern, daß im gleichen Fall, wo der eigene Arbeitsplatz ungefährdet wäre, bei deutschen Arbeitern mit einer kollektiv-orientierten Reaktion zu rechnen wäre). Gründe mögen sein: die gerade erwähnte individuelle Orientierung, die weniger auf Gesamttrends achtet; die starke Expansion in den besuchten Betrieben (Automobil, Luftfahrt, Raumfahrt etc.); massive Sicherungsmaßnahmen im Vorschlagsverfahren (ein Betrieb berichtete, daß er einen Wissenschaftler, der per Vorschlag seinen eigenen Job eliminiert hatte, zum Promovieren bezahlt auf die Universität zurückschickte); Fehlen einer traditionellen Arbeiterbewegung; die offenbar höhere berufliche und regionale Mobilitätsbereitschaft (die ihrerseits zu erklären wäre. In der Raumfahrtindustrie ist ein Wechsel zwischen den bedeutenden Firmen, oft im Turnus, üblich, je nach der Vergabe großer staatlicher Aufträge ) usw. Insgesamt ist damit natürlich eine größere Disposition vorhanden, der Rationalisierung dienende Vorschläge zu machen.

d) "Betriebsklima"

Begreift man Betriebsklima, wie beschrieben, als ein Produkt aus Erwartungen der Arbeitenden und den gegebenen objektiven betrieblichen Verhältnissen, so kann man in den von uns untersuchten Betrieben wahrscheinlich von einem vergleichsweise hohen Grad der Erfüllung der Erwartungen ausgehen, wenn die mehrfach geprüfte Hypothese stimmt, daß die Arbeit in Betrieben mit hohem Mechanisierungsgrad, an modernen Geräten, mit guter Ausstattung von den Arbeitenden bevorzugt wird. Hier wären allerdings detaillierte Analysen, insbesondere der unterschiedlichen Abteilungen der einzelnen Firmen, erforderlich.

e) Weitere gesamtgesellschaftlich wirksame Faktoren

Die eingangs dargestellten oder beispielhaft genannten Faktoren wären weiter zu untersuchen - was auf der Studienreise nicht möglich war. Wie im Ansatz, so sollen auch die Erläuterungen hier nur als Beispiel für einen neuen Interpretationsansatz verstanden werden.

f) "Mentalität"

Schließlich sei auf ein Syndrom von Faktoren verwiesen, die oft als Mentalität beschrieben werden. Was immer das auch sei: einige Elemente dessen, was hier weniger psychologisch als sozial-historisch vielleicht als ein Teil des "American way of life" begriffen werden soll, spielen sicher eine bedeutende Rolle.

So insbesondere ein hier nicht näher analysierbares Streben nach Anerkennung, das sicherlich nicht in McGregor'schem Sinne als eine menschliche Konstante beschrieben werden kann, in Amerika aber, insbesondere durch das Fehlen kollektivistischer und solidaristischer Orientierungen, sich in unmittelbaren äußeren "rewards" niederschlagen kann. Der Handschlag eines Vice-Präsidenten (bzw. Direktors) für einen Rationalisierungs-Vorschlag würde in deutschen Arbeitergruppen mit Sicherheit ablehnendem Verhalten der Arbeitsgruppe gegenüber dem Betroffenen führen. In Amerika wird dasselbe als Erreichen eines (individualistischen) Zieles empfunden und

dient den Mitgliedern der Arbeitsgruppe eher als Anreiz.

Diese Zusammenhänge müßten einmal näher untersucht werden; dies kann unmöglich im Rahmen einer kurzen Studienreise der Fall sein.

#### 6. Zusammenhang der Faktoren

Es soll nochmals darauf hingewiesen werden,

- (1) daß die genannten Faktoren nur eine Auswahl aus einer Reihe von unter soziologischen Gesichtspunkten wichtigen Faktoren darstellen (s. Einführung zu diesem Abschnitt),
- (2) daß sie nur im Zusammenhang Differenzen in der Bereitschaft zur Beteiligung erklären können, was aber die Entwicklung eines hypothetischen Modells voraussetzte,
- (3) daß sie gleichwohl als relevantere Faktoren betrachtet werden als die im Human-Relations-Ansatz genutzten.

#### 7. Welche Bedeutung hat das Vorschlagswesen?

Abschließend sei in diesem soziologischen Kapitel noch eine ketzerische Frage erlaubt: Hat das VW eigentlich die ökonomische Bedeutung, die ihm im allgemeinen zugerechnet wird? Ist sein Effekt, verglichen mit den Gesamtgewinnen der Unternehmen nicht recht gering? Gäbe es nicht alternative Lösungen des Problems der Verbesserung und Rationalisierung? Und wenn diese Fragen nicht eindeutig mit ja zu beantworten sind: Ist der dem Vorschlagswesen zugeschriebene Kommunikations- und Human-Relations-Effekt nicht auf anderen Wegen sicherer und besser zu erreichen?

Die Studienreise führte zu Unternehmen, die sich eindeutig für das Vorschlagswesen entschieden hatten und sogar besonders gute Ergebnisse erzielten. Viele andere amerikanische Unternehmen haben das VW als unzweckmäßig und wenig effektiv nicht durchgeführt. Sie suchen im ökonomischen Bereich nach Methoden, die dem raschen technisch-organisatorischen Wandel eher angemessen sind (insbesondere Stabsabteilungen



mit Experten, gezielten Aufgaben, systematischem Vorgehen und im Bereich der menschlichen Beziehungen nach Verbesserungen der objektiven Arbeits- und Einkommensbedingungen.

Folgerichtig nannte dann auch ein Amerikaner das Vorschlagswesen den "Medizin-Mann-Approach" bei Problemlösungen in der modernen Industrie. Einige seiner Ausführungen seien, um zu einer umfassenderen Betrachtung des Problems, das auf der Suche nach sinnvollen Alternativen auch das Vorschlagswesen selbst in Frage stellt, anzuregen:

"I am very much disturbed at the attitude that begets suggestion systems. We sometimes like to think that we know what is good for others. A good example of that is the recent wave of hysteria to give more financial information to employees. 'let them read our balance sheets', etc. Why? Because we 'know' the employees want that. Yet we have made numerous attitude surveys at the University of Minnesota that show that is not so. Most employees aren't interested and don't care as far as we can find out. But nevertheless, we have to have some form of panacea.

"Another belief wie all too frequently have is that we can buy our way out of trouble. We believe that we can soothe employees with placebos - for example, employee services and suggestion systems. We don't bother to correct basic conditions; it is like giving a baby a lollypop to stop his crying when his diapers are wet."

"The attitude that begets suggestion systems is, in my opinion, reminiscent of the old-fashioned witch-craft and medicine-man-approach. It is at least a partial rejection of the scientific approach..."

"In addition to the antiscientific approach, it is frequently said that the employee is the person in the best position to suggest improvement in his job. Historically, there is little evidence to support the proposition that employees are most likely to make job improvements. Handicraft workers have used the same methods for generations. Shoemakers were making shoes about the same way in the fourteenth century, the sixteenth century, the eighteenth century, and the nineteenth century...."

"Some advocates of suggestion systems have argued that no methods or research departments can dream up all of the improvements available. I would agree to that. They go on to say that suggestion systems are needed to pick up the ideas that the methods men miss."

"If I were getting a large volume of suggestions for either methods improvements or industrial relations improvements, I would find out why my methods department was failing, and I'd fire a few guys if they weren't doing their job!"

"I submit, however, that this is a very poor way to find out that your methods department is in trouble. Why should you wait for employees, or customers for that matter, to complain about your product or services? I think it is a lot better to keep ahead of potential complaints through careful planning and research..."

"While the announced purposes of suggestion systems are worthy, there may be other more efficient ways of attaining these ends than using suggestion systems..."

"Our fund of tested basic knowledge of principles of industrial relations is almost nonexistent. If two alternative suggestions for improved industrial relations practice came in, I don't know how you could evaluate and select the right alternative. In this area, I am positive that money spent for industrial relations research would pay much greater dividends than money spent on suggestion systems.

(Herbert G. Henemann, "Are Suggestion Systems the Bunk?", in: National Industrial Conference Board, Inc., Studies in Personnel Policy, Nr. 135, S. 50 ff)